

総合大学図書館における管理組織と職階制(上)

高 橋 正 明

一 総論

I この研究の目的

II 図書館に影響する大学の現代的動向

III 図書館機能

IV コミュニケーション理論による解明

(2) (1) 図書館機能の分節化

大学図書館の現代的課題

(2) (1) スペースの膨脹

(2) (2) 貯蔵図書館の問題

(3) (3) 協同的収集の問題

(4) (4) マイクロ化の問題

(5) (5) 大学図書館の、保存レベルから教育・研究レベルへの移行の問題

V 結論

二 管理組織

I 組織

(2) (1) 管理と組織

(2) (2) フォーマル・オーガニゼーションとインフォーマル・オーガニゼーション

(4) (3) 管理組織

組織の成立条件と存続条件

II 組織の原則

(5) (2) (1) アメリカにおける大学図書館管理組織の動向

(2) (1) 実例となる大学図書館の統計上の位置づけ

(2) (2) ネブラスカ大学図書館におけるSubject-Divisional Plan of Organization

(3) (3) Subject-Divisional Plan における部局図書館の問題

(4) (4) より大きな大学図書館における機能的な Divisional Plan of Organization

(5) (5) 部局図書館体系の実質的な調整

III テキサス大学図書館の改組

IV コロムビア大学図書館の管理組織の変化

V イリノイ大学図書館の管理組織の変化

VI スタンフォード大学図書館における管理組織

VII 早稲田大学図書館管理組織に関する示唆——結論

VIII トップ・マネジメントの強化

A 図書館協議会会の強化、館長を加えた大学教育委員会設置

B 受入・記述目録作業の集中化と、選択・利用等の分散化

C 中央館内部の組織整備

D 管理組織案

E 管理組織案

一 総論

I この研究の目的

(1) 現在における大学の教育および研究の動向にたいし、もつともよく協同的にサービスを行ないうる管理組織を考察するとともに、その管理組織をささえる人事問題をとくに職階制の観点から合わせ研究しようと思う。

(2) 本来はとくにわが国の、要するに大学院課程を重んずる総合大学における図書館体系（乃至はその前段階としての文獻行政のシステム）に焦点を合わせたのであるが、残念ながらそれを調査・研究する基礎資料そのものに種々の難点があるのみならず、率直にいつてアメリカの大学図書館のほうが、少なくもその科学的管理方式の滲透度が高いために、多くの示唆を受けとる可能性が多いので、まずアメリカにおける具体例を主として考察せざるをえなかった。

(3) 大学図書館を問題とする以上、一般論として大学の機能、図書館の機能、管理と組織、人事管理、職務評価等々に関する私の見解を提示することが望ましいのであるが、これは上述の中心課題にたいしていわば背景をなす程度にとり扱うことにする。

x

II 図書館に影響する大学の現代的動向

大学図書館はもとより大学というより大きな組織の1ユニット

総合大学図書館における管理組織と職階制(上)

トをなしている以上、また、前者は後者の教育・研究活動にたいし、いわゆる図書館的方法をもつて奉仕すべきであるかぎり、現代における大学の動向に関し、図書館側は無関心であることはおそらく許されぬであらう。以下、要約してのべることにする。

(1) ウイルソンとトーパーによると、「合衆国における大学とは、liberal arts and sciences の学部カレッジ、プロフエッショナル・スクールおよびグラジュエイト・カレッジまたは「スクール」より構成される教育機関である。^(注1)すなわち、一般教育と知的職業教育と純粹研究者教育の三者をふくむものといえる。一般教育はハーバード・リポートに明示されるごとく、自由にして人間的な教育の現代版であり、拡張解釈である。従来の自由教育が社会層の特定のものを対象としたのに対し、現代では社会全般が対象とされ、「単なるインフォメーションの獲得でもなければ、特殊の熟練や才能の発展でもなく、……理解の広汎な地盤をあたえる」のが一般教育の核心である。^(注2)したがって、よい社会人の育成をめざすものである。これは他の二機能である純粹研究者育成と知的職業教育との根底をなすものといえよう。第二の知的職業教育は、現代社会における各種職業の専門家にたいする需要に応ずるものである。社会が複雑化するに従い、職業での専門家を育成することは、科学的研究に連結された実際的な学問を背景とせざるをえないわけである。第三の純粹研究者育成の機能は、一般に総合大学

を特徴づけるものであり、それを行なうためには多かれ少なかれ、大学自体で研究・調査の機関をもたざるをえない。そして従来のいわゆる學者の研究資料が書物であれば、現代の支配的な研究者のそれは事実であり、前者が學術の伝統を重んずるなら後者は知識の蓄積の進歩をモットーとはするが、つねに新分野を開こうとする。したがって、後者の傾向が自由学科をも滲透している現代では、もはや多くの研究資料は單行本よりむしろ雜誌論文などに傾むきつつあることは、職業教育における専門化の傾向と相並んで、専門的研究の進むここにおいても、おそらく避けがたい。

(2) 以上、大学の機能における動向を略述したが、いうまでもなくそれは現代社会との連関によりもたらされているものである。このことは、アメリカにおけるデータによると、一九〇〇年代での大学生の数が約二四万人であったのにたいし、一九四七年では約十倍の二三五万人以上となっている点にまず示される。^(註3)したがって、かつて少数者に行なっていた自由教育を、いわばマス・プロ教育で実現することの可否は別として、カリキュラムや試験方法などに大きな変化をもたらしていることは否めない。たとえば、アメリカでも「図書館利用が二、三のタイトルと、学期中の二、三日とに、大体限られることを生じた。^(註4)」したがって、学生の自発的読書の熱情にもっぱら期待するような図書館のあり方は、現代ではなるべく学生の利用しやすい方向に体制を改めるように変化せざるをえない。ここでハ

ーバード大でのラモン・ライブラリーのごとき学部生専用の図書館が、教員側との協同により選定された良書を、多くの複本として、オープン・アクセス（利用者が直接に書架に接しうる方式）の形で、設けられざるをえなくなった（たとえばエール、シカゴ、デューク、テキサス、イリノイ、ミネソタ、オクラホマ、アイオワ、ニュー・メキシコなどの諸大学^(註5)）。第二に大学院の急速な成長は、たとえば一九一八年での博士 Ph.D. は五六二名であったのに、一九四九年度では六五一〇名となっている点に見受けられている。^(註6)また、いわゆる境界領域の研究分野の伸展にみられるように、必らずしも固定的な学科編成では大学自体が適応しきれなくなり、また逐次刊行物の協同利用は、大学財政の合理化の点からみてとくに必要となるし、さらに限られた予算内、あるいは給料などにより、従前のような Personal Working Library（個人蔵書）を研究者がつくることももとより一般的にはほとんど不可能な点からみても、旧来の大学文献行政のあり方は変革せざるをえない。ここにおいて、一九四〇年代になると、分権管理の傾向がいちじるしく、かつ大学の教育・研究レベルに不十分であった図書館体系は、多かれ少なかれセントラリゼーションの方向に再組織されるにいたった。

(3) 大学の教育内容の変化は、他面、いわゆる図書館資料の觀念を拡大せしめた。すなわち、ハーバードのラモン・ライブラリーでは一般教育の一環としてと思われるが、視聴覚資

料の利用を定期的に実施し、またオレゴン大学ではアメリカにおけるやや少数例ではあるが、いわゆるク視聴覚センタツ的なものを図書館組織に包含している。職業教育の効果向上をはかる上からも、大学図書館はこのような資料の分化傾向にたいして有効対策をとらざるをえないわけである。

Ⅲ 図書館機能

以上により、ごく大雑把に考えても、大学の機能自体が動いていく点は、図書館にとっても重要な意味をふくむことは自明である。しかしながら、図書館機能にたいする十分な認識を欠いては（これは、じつは大学管理者においてのみならず、図書館スタッフにおいてさえ、必ずしも明白な自覚があるといえぬのは、アメリカにおいてだけではなさそうである）、大学の動向に適應していけないであらう。したがって、ここで中核となる点だけを明らかにしておきたい。

(1) コミュニケーション理論による解明

私はかつて、図書館機能を一般的に定義して、「記録された意味を効果的に伝達すべく記録類を統制する過程」^(注7)であるとのべた。ここでわれわれは二つの問題にぶつかる。第一のそれは一般のコミュニケーションの理論的枠組との関係であり、第二のそれは上述の定義にふくまれる図書館機能の分節化の点である。

第一に、ではコミュニケーションに関する一般的枠組とは何

総合大学図書館における管理組織と職階制(上)

をさすか。それは、ラスウエルがコミュニケーションの科学と図書館機能との関係を取り扱った論文^(注8)で、この科学の構造をくだが、何を、いかなる通路を経て、だれに伝え、どんな効果があつたか々と図式化したものと、解されているようである（ただし社会心理学の分野に限らざるをえないが）。この枠組のなかに、コントロール分析、内容分析、メディア分析、効果分析などが分節化されるわけである。もとよりこれはマス・コミュニケーションの立場からすれば、それが政策論に立脚する限りでは、正しいであらう。これを意味論的にいいかえてみたところで、コミュニケーションは、送り手の意図する意味あるいは情報が、物理的現象としての通信路を経て、受け手に伝達され、受け手の心に送り手の意図した意味とか情報とかが、共通的に成立するプロセスである、というだけであらう。ところが、コミュニケーション理論の枠組がもしかようなものなら、われわれにとって重要な受け手の分析は、効果分析における媒介変数として扱われるくらいが関の山であって、ほとんど顧みる要さえないし、またこのような図式がいままで通用すること自体、素人考えでもおかしいくらいである。

これに関し、すでにマス・コミのメディア中心の分野からさえ、ライレイの示すごとく^(注9)、受け手の主体的選択の重要性が認識され、内容受信の際の、受け手の先行経験や価値態度が大きなファクターをなすことが明らかになっている。ことに、ク一般意味論の立場によるコミュニケーション過程の分析は、さ

らに明確かつ精密になされていて、興味ぶかい。たとえば W・ジョンソンによれば、「甲が乙に話しかける際に継起するものの段階的表示による図式—コミュニケーションの過程」は一〇段階に分析されている。^(注10) われわれに必要な段階まで要約すると、

(1) 感覚刺激の原因としての事実、(2) 感覚器官による甲の刺激、(3) 言語化以前の緊張、(4) 甲の習慣に従う単語への変換、(5) 特定の単語の選択と配列、(6) 音波と光波による乙への話しかけ、などになる。そしてこれらの事実のもつ「決定的な意義は、われわれが何かについて話すとき、根本的にはつねにわれわれ自身について語っているのだということである。われわれの発言とは自らの言語化以前の緊張を言語化することである。」^(注11) してかような枠組であって始めて、図書館機能の客観的分析を可能にするものと、私は考えている（もちろん、ここからすぐにはないが）。

第三に、哲学者による枠組がある。たとえばエーヤーによると、「AがYの記号としてxを発する」とことと、「BがYの記号としてxを受けとる」という表現の分析に、コミュニケーション分析は還元される。^(注12) そしてさらに単純化されて、「AはYの記号としてxを用いる」となる。ここではAは同一物（人間でも動物でも機械でもかまわない）であつても、別のものではあつても同様である。われわれは上述の一般意味論の分析でも、それが発言であつても思索であつても同一構造であると考えることができると同様に、ここでも同じである。思索自身にもフ

ィードバックがあることは否めないし（ウィーナー）、言語によらない思索は認めがたい。といつても、末木氏のいうように、「思想の表出こそ記号の第一次の根本の形態である。」^(注11) というわけではない。

要するに、結論的にいうならば、図書館機能が関係するコミュニケーションはシェラやイーガンなどにおけるグラフィック・コミュニケーション^(注12)より広汎なものであることと、その過程の枠組は差し当り受け手中心の分析を許すものであることと、最終的にはむしろ図書館サービスの客体としての利用者（受け手）各人の内的コミュニケーションを中心とすべきことである。

(2) 図書館機能の分節化

つぎに図書館機能は右のような理論を基礎として、いかに分節化されるか、の最後の課題を考察しよう。それは第一に「意味」とか「記号」とかをそれ自体としてとり扱わない。すなわち、あくまでも「記録類」としての記号を問題とする。単に保存の必要上（それも結局は長期利用の基礎として、そのかぎり図書館機能にふくまれるのであり、単なる保存のための保存は、別の機関の役目であろう）のみでなく、反復利用の可能性からみて、比較的恒久的性のある物質的基盤を必要条件のひとつとしている。第二に、それが単なる財産でも物でもないのは、伝達（これは前者にたいする受け手）する中間の回路の一つとして、役立つことを予想するからである（勿論、ことに史的研

究の場合のように、遠い将来の仮定された利用者を対象として選ぶ場合もふくめる。第三に図書館機能は上述の「伝達」、すなわちコミュニケーションの送り手ではないが、いわば運搬者のようなものとしての「伝送」（トランスミッション）機能を中心とし、しかもそれが「効果的」でなければその「レーゾン・デール」はゼロであるといつても過言でなからう。効果的であるということは、じつは情報理論により、定量的に分析さるべきであるが、現在の課題からみて、ここでは単に「意味ない」情報の、確実にして迅速な伝送である、と定義しておけば十分である。図書館運営費の面からの、「出力」の極小化（同一効果にたいする）その他の問題は、これに比すれば二次的である——むしろ包含されている。第四は、この伝送の有効性を左右するもので、いわゆる「Bibliographic Control」といわれるものを私流に解釈したときに、これにあてはまる。すなわち、利用者の顕在的および潜在的な要求（「記号」化以前の緊張）に相關的に、図書館資料となる以前の記録類にたいする知識にもとづいて、効果的に伝送されるように記録類を選択・組織化するとともに、これを利用者に「解釈」する機能である。これが標準化された利用者にたいしては静的な分類とか目録とかになり、動的あるいはパーソナルな関係での資料の解釈はレファレンスとか情報サービスとかいわれる機能となる（もちろん、利用者との相関性も、利用者の要求にたいする「解釈」にほかならない）。そして、資料すなわち記録類の内容にたいす

総合大学図書館における管理組織と職階制（上）

る解釈が利用者側でなされているときには、記録類へのアプローチは「descriptive」であり、しからざる場合には利用者による「Subject Approach」が問題となる。そして、いずれの場合でも、記録類の物としての面から、時間研究や動作研究の対象となりやすい出納とか貸出とか、また保存とかも、十分条件（サービスの）のひとつとして伴なわざるをえない。

×

Ⅳ 大学図書館の現代的課題

上述により、大学の教育・研究の動向と、図書館機能とがスケッチされたものとして、つぎに総合大学図書館の直面する課題を要約する——これを認識しないで、当座の思いつきで建築や人事問題のように、かなり長期的に管理を決定つけるファクターを決定することは、悔を千歳に残すであろう。

(1) スペース（書庫・蔵書・目録など）の膨脹

アメリカにおいては、一九二〇年代に二五万冊収蔵していた図書館の数は、現在では一〇〇万冊以上もっている数に匹敵している^(注14)。日本においても、もちろん、大学図書館の蔵書の成長はいちじるしいし、これは研究・調査が日進月歩である以上、図書館にとって、当然のことではある。目録のためのスペースが大きくなることも、ごく当たりまえである。スタッフの数も増加しているし、そのためのスペースも必要である。しかしながら、果たして限度なしに拡張すべきであろうか？ たとえ拡張することが空間上、予算措置上、可能であるにせよ、結論は

々否々である。メトカルフはこれについて、われわれが許容しうる図書館成長度は、また収集する全蔵書の範囲についても、以前における毎年の成長度に押えることの重要性を信じたが、ハーバードの大学図書館長時代にこれを実行しようとしてみじめな失敗を経験したそうである。^(注76)しかし、コレクションの“weeding”(廃棄)とか、それに平行する“de-catalog”の問題について、まじめにわれわれも考えざるをえない。というのも、単にコストの点からではなく、蔵書が不用物あるいは稀用物をふくみつつ膨脹することは、情報の実実、かつ迅速な伝送々にたいする大きな雑音をも成長せしめることだから。目録検索の上からいっても、検索する要のないカードをくる度数のほうがはるかに多い場合には、まったく間の抜けた感さえするであろう。

(2) 貯蔵図書館“Storage Library”の問題

これは、前項への対策として、アメリカではすでに現実の問題であるが、日本では今後の課題である。アメリカにおいては、この種の図書館は、個別的なものと、狭い地域におけるもの(Deposit Library)^(注15)および地域単位のRegional Libraryとの三種に区別されよう。そして、その図書館での利用度が低くなるにしたがって、大学構内から保存場所は次第に遠くなるわけである。第一の例は、ハーバードではHoughtonとLamontと、New England Deposit Libraryへの附加的なものを設け、ミシガン大学は構内に貯蔵図書館を計画中(一

九五六年)といわれ、アイオワ州立カレッジももっている。(ちなみに、一九五七年における三校の大学図書館蔵書数は、それぞれ六二万強、二五三万強、および四七万強である。^(注16)また、NEDLは一九四二年に設立され(ハーバードが中心)、ボストンとケムブリッジ地区の図書館の協同参加によって形成されている。第三のRegional Libraryとしては、一九四九年にMidwest Inter-Library Center^(注17)が設立され(シカゴ大学構内)、一六の図書館が参加している。これらはいずれも一例であり、稀用資料、および不必要な重複資料を集めたものである。

(3) 協同収集の問題

これに関してはすでにファーマン・プランが第一歩として実施されている(一九四八年以降)が、またLibrary of Congress Co-operative Acquisitions Program^(注18)もある。しかしながら、ファーマン・プランは西欧の資料収集の、各図書館における専門化であって、アメリカにおいても各大学のライバル意識の強い点からも、メトカルフのいうように、むしろ中性的なRegional Library^(注19)を主体に収集の協同化をはかるほうがよさそうである。しかしながら、ファーマン・プランも、大学間の相互貸借利用の方法によれば有益なことは否めないが、これとてもやはり十分な協同化は、図書館レベルで解決されないもので、大学レベルでの問題である(図書館は大学にぞくするので)。ここで当然マイクロ化が、前項の貯蔵

図書館やスペースの問題と関係し、もちろんこの収集も強く関係するが、登場してくるわけである。

(4) マイクロ化の問題

図書館資料をマイクロ・フィルム化ないしはマイクロ・カード化することは、現在の重要課題である。そして、メトカルフの指摘するように、「マイクロ複写が始めから考えられ、資料が多く、図書館のために一度にコピーされるならば、われわれがすでにみだしている以上に、マイクロ複写は有用であることを示すであろう」^(注20)ことは根拠のあることだ。このマイクロ化は、いわゆるインターライブラリー・ローンがアメリカではほとんどマイクロ・フィルムで行なわれている実情からみても、またその保存上のスペースの極小化からみても、もし大学の調査・研究が合理的に進めらるべきなら、問題としないわけにいかないだろう。

(5) 大学図書館の、保存レベルから教育・研究レベルへの移行の問題（記録類への Bibliographic Control の内容的変化）

すでにのべたように、利用者の資料接近に二通りあるが、大学機能の動きからみて、また出版書誌の不十分さから考えても、もはや図書館側としては、体系上の主題編成をとらざるをえない。すなわち、第一のアプローチが中心ならば資料整理は著者・書名目録（いわゆる「記述目録」）のみでよいはずであり、管理組織もとくに問題は多くない。しかしながら、現実に第二

総合大学図書館における管理組織と職階制（上）

の主題接近の傾向が強くなれば、もちろんコンピュータ大学におけるように逐次刊行物の分析的索引もつくらざるをえないし、^(注21)また従来の分類や件名ではあまり役立たないことも実証されて^(注22)いる以上、大学図書館体系は、むしろ専門図書館（主題単位の）の統合されたものとしての形態に移行せざるをえない。上述の諸問題は資料の物的面を主としていたが、これはその内容的面が中心である。主題編成に関しては後の各論で具体的にのべるが、アメリカの各大学図書館の動向は、大学全体としての動向にすみやかに適応せんとするものであり、われわれにとつても大いに参考となる。

×

V 結論

(1) 図書館機能（それぞれの大学における）を規定するものは、第一に教員および学生の、図書館資料利用の態度である。どのような資料の収集、どのようなサービスを要求するかは、国によって多少の差があるが、また大学社会を構成する主要な社会集団によって決定される。それは本来、図書館機能が奉仕すべきものは、利用者各個人のコミュニケーション・サーキットであるから。

(2) 大学図書館は、奉仕する対象たる各個人のコミュニケーション・サーキットのパターンに適應して、教育・研究の各分野に適するよう、内部の機能を分節化せざるをえない。たとえば一般教育と他の専門分野の研究とは、資料の内容と形態と

において区別さるべきものがある。したがって、資料利用の態度も異なり、サービス形態も違ってくるであろう。ここに、学部図書館の機能がまず分化する。また、人文・社会・自然などの領域相互間にも区別があるのに応じ、収集から利用までの仕事に区分を生ぜざるをえない。たとえば自然科学関係の単行本は、現在では研究面では二次的であり、逐次刊行物のほうが主体であるとするならば、さらにそれが年代を経たものであったならなおさら、第一線において利用されうる資料とおなじ扱いをするのは有効的でないのは明白であろう。

(3) 同じく内部の機能として、機械化を必要かつ有効である範囲内でとり入れることが、管理の合理化上要求される。もとより、機械化できるためには、内部の組織が問題であるが、もしこれによりサービスの質が、教育・研究レベルに高まるならば、機械化の問題は不可避である。

(4) わが国では、まだアメリカにおけるように、相互貸借とか、貯蔵図書館の問題は熟していない。むしろその前段階として、各主要大学が、必らずしも印刷目録でなくとも、それぞれの総合目録を作成することが先決要件である。これは内部的にみても資料収集の適正化をはかる上からも、当然のことであろう。また、貯蔵図書館機能を、さしあたり一大学単位で分節化することは、メトカルフのいうように、イージー・ゴーイングに増築を重ねることに比して、はるかに重要であるが、それすらもこの総合目録を欠いては、稀用図書を選定すらほとんど

不可能である。そして、この総合目録をつくるためには、前掲の機械化は重要である。

(5) 上述を成立せしめるためには、管理組織と職務評価があるいはさらに職務制が検討されざるをえない。それぞれの大学図書館の機能が大体定まっているなら（ポリシー・メイキング）、それはスタッフの仕事のルーピング、すなわち、部門化を必要とする。それは同時に職務評価を離れては考えがたいし、また後者の前提である職務分析は仕事の能率化・計画化に必要である。他面、いかに理想的な管理組織を構想しても、人員配置が現実の問題としてこれをみたしてくれないなら、空中の楼閣たるにすぎない。しかも大学司書養成は未解決である。

かくして、大学図書館機能は、コミュニケーション理論の一分野として解明されるのみでは不十分で、それが實際上、多くのスタッフにより活動がなされる点から、いわば組織理論の面からも分析されなければ、現代的課題に対決して存在理由を保つ方策は、有効には打ちだされないのであろう。

二 管理組織

上述においても管理組織に触れはしたが、それは単にパースペクティブのなかでのことにすぎなかった。もちろん、大学図書館機能をただちに目的とせよとつけ、管理組織をそれにする手段と規定することは、一見明白なようであるが、じつはそ

のような思考方法では現実の動ける組織体（人・建物・資料などの統合）を分析することは不可能に近い。なぜなら、目的なるものが成文化されていたからとて、文章そのものが現実を指導するわけもないし、また実際のプロセスに表現されているものを通じてしかわれわれは客観的に目的なるものを知ることはできないのであるから。他面、いかに組織とか機構よりも人が大事なのだ！と主張されるにしても、スタッフがめいめいに、あるいはたとえ協議の上であれ、決定したものが大学図書館の目的であるかどうか定めがたい。したがってまずできるかぎり科学的な概念として、すなわち現実把握に適した道具として、管理組織という観念を明確化する必要があると思われる。

I 組織（オーガニゼーション）

管理論（インダストリーや行政その他をふくめた）の領域で組織の概念を中心に持ちだしたのは、おそらくバーナードとサイモンであろう。われわれも以下において、たとえばフォーマルとインフォーマルの組織分析概念を用いるが、それはあくまでもヒントをあたえられた程度である。

(1) 管理と組織

サイモンによると、管理に三段階が区別される。第一は「共通の目標を成就せんと協同する集団の活動」であり、第二は特殊の目標と選択された技術的手段とから分離されて考えられたものであって、行動の仕方（手段の選択の仕方とか、仕事の区

分の仕方など）である。第三はサイモンのいわゆる「管理の社会学」の対象となるもので、「組織における人間的協同に共通なる行動パターン」である。^(注24)

ではその組織とは何か。サイモンなどにおいてはとくに定義づけられていないが、論旨から推して、明確な共同目的（すなわち組織目的）の定立と、組織行動の持続性などにより、一般的に考えられた社会集団のなかで区別されるようである。私はむしろ管理よりも組織を中心に考え、後者を概念的に機能と構造とに分析した際の機能を、さらに社会環境から区別する方向に考えたときに、管理として規定されるものと解したい。

(2) フォーマル・オーガニゼーションとインフォーマル・オーガニゼーション

バーナードおよびサイモン両氏の見解を要約すると、前者は「組織目的を達成すべく参与者^(注25)にたいして組織により計画されているところの行動パターン」であり、参与者はここでは経済人々に類する管理の人々のような抽象化された人間である。後者は、「現実の行動の全パターンのうち、それらがフォーマルな計画の規定を受けぬ限りの全体」である。そして前者が共同目的によって知られる、そして構造をもったものであるのにたいし、後者は行動の結果のみによってそのパターンの知られる、モレスとかカスタムとかである。

ところがじつはこの両概念はかなり曖昧なものをふくんでおり、改める必要がある。第一に、フォーマル・オーガニゼーション

ヨンの規定が目的論的になされ、これにたいする方は経験論的次元で扱われていることにより、第一に前者の規定のなかに、そのパターンを計画する組織々というしろものが入っている点である。私は前者も行動の結果によつて（成文化された目的は参考となるにすぎない）知られると思うし、また「計画する組織」は後述の管理組織々以外に考えられぬとすればそれ自体がフォーマル・インフォーマルなパターンでなければおかしいし、モレスとかカスタムに目的々を全然考えぬのも理解できない（せいぜい意識的・無意識的のような曖昧な用語を持ちこむ以外に区分の方法はなさそうだ）。したがって、両者ともに現実の管理組織々の中の「管理組織」により計画され執行される行動パターン」と、それ以外のものとの二者に、区分する方が、現実分析により適するものと考えられる。

(3) 管理組織

では管理組織 (Administrative Organization) とは何か。それには同時に作業組織 (Operative Organization) を考えねばならない。なぜなら前者は後者に関する、あるいは、にたいする機能であるから。後者は、例示すれば実際のレファレンスに従事したり、出納をしたり、分類したり、する仕事の組織である。ここでの行動はもちろんやはり、サイモンなどにおけるデシジョン・メイキングの過程である。この決定を左右し、統制し、方向をあたえる行動領域が管理機能である。この管理機能の主なもの、(1)組織目的（中間目的を含んだ系列）の定

式化と、(2)コミュニケーション体系の維持と、(3)組織成員の自発的献身の確保である。私はこの三者を、コミュニケーションを中心と考えたい。というのは、第一のものはいわゆるプランニングにほかならないが、同時に計画化は命令および調整として結果し、逆にフィードバックされて評価され (evaluation) 監査される (checking) のが、普通のコースである。また、第三のものは、フォーマル・オーガニゼーションの規定のおよぶ範囲が、たとえスタッフ・マニュアルを通じてさえも、ある程度までしか達しないので、むしろインフォーマルなパターンがどこまでこの限界線を自発的に補充していくかにより、組織全体のパターンがどこまで合目的でありうるかが左右される点からみても、きわめて重要である。そしてこの分野は、管理組織と作業組織との間の、コミュニケーションの問題にはかならないことは明白である。

(4) 組織の成立条件と存続条件 (能率 efficiency と有効性 effectiveness)

かようにして、管理組織と作業組織とは、それぞれフォーマルな面とインフォーマルな面とをもつのであるが、組織全体としてはいかなる条件のもとに成立し、存続していくかがつぎの問題である。

私は組織理論の建前からみて、図書館を例にとれば、単に図書館組織をいわば主体とし、利用者側（必らずしも組織でないから、一般的に利用者集団と呼んでおく）を客体とする立場を

とらない。そこで、図書館組織をかりに利用者集団からぎり離して考えたとき、成立条件がみいだされ（ほとんど利用されなくても少なくとも暫時は成立しうるから）、つぎに現実問題として利用者集団との関係において存続条件をみていきたい。前者を組織の静態とすれば、後者はその動態である。

第一の成立条件は、(1)組織成員が自発的に献身すること、(2)共通目的が成員の間にあること、(3)その目的達成の方法が成員に知られていること、である。すなわち、モチベーションとコミュニケーションの問題である。この成立の度合が能率の問題である。

第二の存続条件は、成立条件が満足されることと、利用者集団の要求との均衡の成立とである。これが合目的性の問題であり、有効性はこの均衡の度合である。つまり、図書館の運営は第一に有効性の概念で導かれ、能率は有効性にぞくする概念であるから、有効性の内部で能率的になされなければ、存続条件を欠きやすい、というわけである。

ここにおいて大学図書館は、教員および学生との間に有効なコミュニケーションを保つことによって存在価値を高め、有効な管理組織を形成・維持し、また逆に後者を通じて反応を確かめ、かつ有効性を保って行けることになる。

(5) 組織の原則

では有効な組織の行動はどのように形成されねばならないか。ここでいわれる組織の原則が問題となるのだが、要約

総合大学図書館における管理組織と職階制(上)

すればこれらの原則はつぎのこととくである。

A 部門化 (Departmentalization)

B 集権化と分権化 (Centralization and Decentralization)

C Span of Control

D ラインとスタッフ (Line and Staff)

第一のものは、(1)なさるべき仕事(管理と実行)を個々の職務(Job)に区分し、管理上の見地からグループ化すること、(2)これらの職務の相互関係を、組織全体の機能上から決定すること、の両プロセスをふくむと考えられる。^{注26}そして部門化の基盤に種々あげられているが、重要なものとして、(1)仕事の行なわれる場所、(2)仕事の目標とか対象物、(3)機能、(4)資料の形式、などを指摘すれば十分である。(1)はたとえば中央館から相当遠距離に部局図書館がある場合、大学全体の図書館管理組織上からみて分離された管理ユニットとして扱かう式の、部門化である。(2)は大学図書館機能の重点を、奉仕対象としての大学社会におくか、もしくは図書館資料におくか、によって人間とも資料とも解されるが、のちに具体的に示すように、いわゆる主題編成々々による部門化として、組織の合目的性すなわち有効性の観点からきわめて重要である。(3)は所謂機能編成々々であり、利用者へのサービス機能と資料の受入・整理機能との区別を主に部門化するための基盤である。そして、単に両機能を区別するのみでなく、じつはそれぞれが図書館機能として等置

される場合か、むしろ整理機能をどちらかといえば重んずる場合に、用いられている。(4)は資料の保存的レベルにその図書館の機能がおかれている場合には、第一の部門化の基盤として用いられている。

第二は、職務遂行上の行動決定過程における、権限と責任の集中化と分散化とであり、資料とか施設とかに関するものではないことは大事な点である。受入・整理機能に関する集権管理を主に考えるところでは、前述の機能編成はおそらくもつともよく能率的であり、主題編成をとればその管理は分権化されざるをえない。

第三は、管理者の用いうる知識・時間・精力の限界に由来するもので、概していえば扱かう仕事が複雑で重要な場合には、この Span of Control は比較的に小となるざるをえない。

第四のものは、命令系統と助言系統との区別を示す。それは管理上の行動決定に際し必要な情報が、組織の複雑化とか機能の評価が高い場合とかには、相当に正確かつ広汎でなければならず、したがってそのための助言者をとくに必要とする場合に分化されてこの区分が生ずる。代表的なものは大学全体に関してはコントローラーが助言機能を専門化している場合であり、図書館に関しては計画とか調査とかのスタッフを必要とするところにみいだされる。分化してない場合には、主要管理者とか部門の責任者がラインとスタッフの両機能をかねているわけだ。

以上の諸原則は、実際にはサイモンの批判するごとくに、きわめて常識的で、相互に矛盾する場合も生ずることは明らかである。^(注27)そして、個々の組織にたいし適確な決め手となるものではない。それは、能率に関してサービス機関はことに明確な基準をみいだしたいからである。このかぎりでは実際にはすべての大学図書館にたいし万能的な管理のパターンをみいだすことはほとんど不可能なことも明らかである。にもかかわらず、アメリカにおいていろいろとこれらの原則が適用されて、それぞれのところで成果をおさめている事実は、何らかの共通性を各個所がもっていることを示すものである。

では管理組織をとくにとりあげて、組織の原則を考えてみよう。それは、管理組織自体はフォーマル・インフォーマルな行動パターンではあるが、組織目的の定立に直結するものがこの管理組織であり、したがって管理組織により組織の有効性が一次的に決定されるという、重要な役目をもっているからである。組織目的を資料保存レベルにおくか、それとも教育・研究レベルにおくか、が第一の問題である(全般管理機能の目標)。つぎに図書館の機能に関し、その Bibliographic Control のプロセスを、具体的にどのようにグループ化し、部門化するか(部門管理機能の目標)は、前者の具体化として、第二に決定されねばならない。第三に集権化が等質的な職務の管理に有効ならば、部門管理上どのプロセスを集権化すべきか、がつぎの問題である。

〔別表 I〕 注 (教員や学生は regular session の分のみ数えた。
学生補助は、フル・タイムのスタッフに換算して数えた。)

	年度	教員 (千人)	学部 学生(%)	大学院 学生(%)	蔵書 (千冊)	年間増 加(%)	新聞 (種)	雑誌 (千種)
1. Brown	1940	—	—	—	593	16	—	—
	1948	0.5	4.2	0.5	719	20	20	6.5
	1957	—	3.3	0.4	891	38	21	6.9
2. California (Berkeley)	〃	—	—	—	1,125	46	—	—
	〃	1.8	18.6	4.6	1,626	76	326	27.0
	〃	—	13.5	4.5	2,226	89	393	27.1
3. Chicago	〃	—	—	—	1,330	29	—	—
	〃	1.0	—	—	1,763	61	90	7.8
	〃	—	1.9	3.4	1,952	47	86	6.2
4. Colorado	〃	—	—	—	458	35	—	—
	〃	—	9.0	0.9	680	37	45	3.2
	〃	—	9.0	0.9	861	35	53	4.2
5. Columbia	〃	—	—	—	1,846*	52	—	—
	〃	3.2	11.1	17.3	1,854	61	117	5.0
	〃	—	10.6	16.4	2,219	70	123	12.0
6. Cornell	〃	—	—	—	1,094	25	—	—
	〃	1.2	8.4	1.3	1,398	40	115	10.1
	〃	—	9.2	1.5	1,871	63	78	12.9
7. Harvard	〃	—	—	—	4,266	106	—	—
	〃	2.6	6.1	3.4	5,230	110	—	34.0
	〃	—	4.4	6.1	6,225	140	977	27.0
8. Illinois	〃	—	—	—	1,262	44	—	—
	〃	3.8	22.9	3.0	2,284	—	581	18.2
	〃	—	21.6	3.4	3,050	89	683	14.5
9. Nebraska	〃	—	—	—	367	14	—	—
	〃	—	—	—	—	—	—	—
	〃	—	7.7	0.7	596	22	98	6.3
10. Stanford	1940	—	—	—	810	37	—	—
	1953	—	—	—	1,258	43	—	—
11. Texas	1940	—	—	—	674	34	—	—
	1948	—	15.1	1.7	899	31	185	6.7
	1957	—	16.0	2.3	1,208	45	64	5.8
1948年度(66校)平均		853	8.4	1.0	434	21	56	2.4
1957年度(112校)平均		—	6.1	1.0	460	20	53	3.3

*他の年度における場合より以上の、附属施設の分を含んでいる。

〔別 表 Ⅱ〕

	館外貸出 (千冊)	保留本 貸出 (ク)	館員全 部の給料 (千弗)	図書 資料費 (ク)	製本費 (ク)	図書館 全運営費 (ク)	同左の、大 学全予算へ の比(%)	フル・タ イムの館 員(人)	学 生 補 助 (人分)
1.	— 107 —	— — —	— 163 236	49 69 94	左に含 16 13	— 248 363	— 6.73 6.3	54 76 68	— — 15
2.	— 419 —	— 586 —	— 841 1,722	113 261 392	左に含 76 111	— 1,237 2,354	— — —	86 208 314	— — 122
3.	— 313 —	— 772 —	— 435 594	124 159 180	左に含 43 39	— 668 858	— — 2.8	100 204 121	— — 64
4.	— 143 —	— 664 —	— 129 208	36 — 112	左に含 9 13	— 196 341	— 3.68 3.6	23 34 44	— — 25
5.	— 605 —	— 1,480 —	— 791 997	201 179 340	左に含 — 75	— 1,081 1,472	— 5.49 —	292 316 320	左に含 ク ク
6.	— 188 —	— 277 —	— 366 757	57 181 283	左に含 — 52	— 580 1,155	— 3.33 3.3	47 59 185	— — 32
7.	— 256 —	— 100 —	— 845 1,320	272 366 451	左に含 96 101	— 1,504 2,251	— 5.30 5.3	175 356 389	— — 44
8.	— 454 —	— 835 —	— 689 1,080	134 375 493	左に含 ク ク	— 1,114 1,626	— 3.31 2.8	138 204 255	— — 63
9.	— — —	— — —	— — 285	36 — 117	左に含 — 14	— — 436	— — 3.0	28 — 79	— — 20
10.	— — —	— — —	— — 432	43 178	左に含 ク	— —	— —	60 119	— —
11.	— 183 —	— 896 —	— 271 386	101 109 171	左に含 29 26	— 424 611	— 4.53 —	53 78 93	— — 60
平 均	127 —	189 —	137 203	63 86	10 13	243 328	3.32 3.6	52 55	— 15

注 1940年度分と、Stanford の分は Wilson & Tauber の著 (p.84~87) によった。それ以外は全部、CRL によった。

〔別表附録〕

次に、図書等の資料費=A、年間増加冊数=B、蔵書数=C、館員全数=D、人件費全体=E、館外貸出=F、フル・タイム館員数=G、大学院学生数=H、とおき、かりに以下の比率から常数(?)を求め、これを早大の場合に適用してみると、C.R.L.における Group I における平均値により――

$$\begin{array}{lll} \frac{E}{A} = \begin{cases} 2.2 & (1948 \text{ 年度}) \\ 2.4 & ('57 \text{ ク }) \end{cases} & \frac{G}{B} = \begin{cases} 2.5 \\ 2.7 \end{cases} & \frac{C}{H} = \begin{cases} 450 & (\text{冊}) \\ 490 \end{cases} \\ \frac{D}{B} = \begin{cases} \text{――} \\ 3.5 \end{cases} & \frac{G}{C} = \begin{cases} 0.12 \\ 0.12 \end{cases} & \frac{E}{B} = \begin{cases} 6.5 \\ 10.1 \end{cases} \\ \frac{D}{C} = \begin{cases} \text{――} \\ 0.15 \end{cases} & \frac{F}{C} = \begin{cases} 0.29 \\ \text{――} \end{cases} \end{array}$$

となる。更に人件費の図書費に対する割合の最も低い9校を1948年度において選んで比率を出してみると、次のようになる。そして、この結果の示す範囲では、少くもアメリカにおいては、人件費に関する常数即ちここでのE/Aの変化が、館外貸出においても、年間増加冊数に関しても、何等他の学校の場合と差がない。(この9校は、E/Aが1.0~1.5であり、Cの平均は約440(千冊)、B=21(千冊)、H=900人である。)即ち、平均値によると――

$$\begin{array}{llllll} \frac{E}{A} = 1.2 & \frac{C}{H} = 0.49 & \frac{G}{B} = 2.5 & \frac{G}{C} = 0.12 & \frac{F}{C} = 0.31 & \frac{C}{H} = 0.49 \\ \frac{E}{B} = 4.8 \end{array}$$

ここで、早大の場合、全学に関しては A=6000(万円)、C=90(万冊)、B=5(万冊)、H=1.6(千人)と仮定すると、 $\frac{C}{H}=560$ 、D=135 or 165(人)、E=13200 or 14400(万円)、F=26(万冊)、G=125 or 135(人)となる。そして、人件費を節約した場合に従うと、E=7200、F=28、G=125 or 135となる。

本館の場合、A=2500、C=65、B=2.5(単位同前)として、D=88 or 98、E=5500 or 6000、F=19、G=69となり、9校での常数によると、E=3000、F=20となる。この数値は、本論文末尾にある節と関係して考えていただきたいと思う。

そして、大学の教育・研究に国際的な共通性が強い現代において、大学社会のインフォーマルな面の差異は事実であるが、資料自体もかなり共通している以上、Bibliographic Controlの有効化の仕方、したがって管理組織の形成も、国際的に共通する面が強いはずである。それゆえ以下にまずアメリカにおける具体例を示し、のちにわが国、ことに早稲田大学におけるこの問題にたいする具体案を呈示させていただくつもりである。

×

II アメリカにおける大学図書館管理組織の動向

(1) 実例となる大学図書館の、統計上の位置づけ

以下で特にとりあげるものは、強力な大学院課程をもつ総合大学中で、大図書館といわれるものを主とする。何をもちく大と称するかは、左のデータに暫時したがっている。^(注28)

一九五七—五八年における、一二館をほぼ三等分して、

「小」 三〇万冊（蔵書）未満の館数 三六

「中」 三〇—七〇万冊未満の館数 三六

「大」 七〇万冊以上の館数 四〇

右にアメリカで再組織活動の盛であった一九四〇年代の二時点と、最新の三期における、一一館（ただしスタンフォードのみはデータの関係で別の年度）の様子を数値で示す。^(別表)

(2) ネブラスカ大学図書館における Subject-Divisional

Plan of Organization

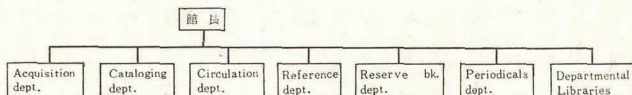
このプランの基本的な条件はつぎの通りである（一般に）。す

なわち、第一に図書館の全機能は、技術プロセス（受入・整理）と上級管理職位を除いて、通常は人文・社会科学・科学および工学の三主題領域に区分される。Divisional Librarianは通常、図書館長か彼への補佐かに報告し、権限の委譲を通じて、管理・公共奉仕・学生や教員との交渉・資料選択、およびその主題領域内の部局図書館、にたいして責任をもつ。第二に、それぞれに開架式の読書室と、稀用資料用の書庫をもつ。第三に、読書室内に何人かの主題専門家を公共奉仕のために配置する。第四に、教育的には、裂片的教科課程より一般教育への傾向を促進すべく定められている。^(注29)

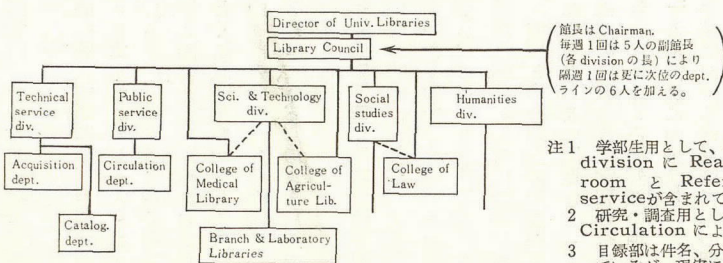
このプラン自体は、部局図書館との関係を中心に、難問題をはらんでいる面もある（後述）が、ネブラスカでは実情はどうか。

ここでは、じつに一九二〇—三〇年代における館長の研究の結実として、具体化したものである点を、注目したい。それから、Divisional Librarianは、実質的には医・農・法の三大 Branch Librarianの代行者でもあり、したがって館長の Span of Control は五人であると考えてよい（^{第9図参照}）。第三に注目されるのは、Library Councilを通じて、一見単独の Division の問題のように見えるものも、普通は図書館の全システムに影響するものである点が明らかになり、コミュニケーションが工合よいことである。第四に、Divisional Librarian が実質上の助教授（Am. Assn. of Univ. Prof. の現

第1図 Nebraska 大学図書館の管理組織 (1940年迄)〔推定〕〔注31〕

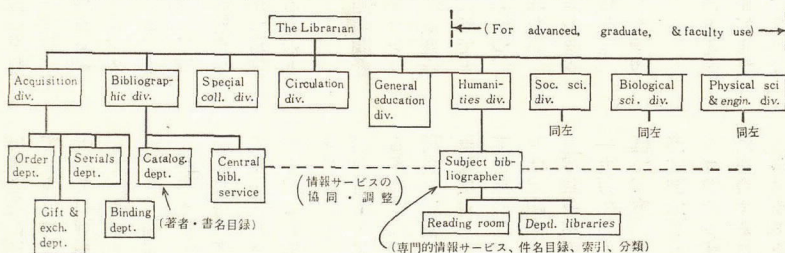


第2図 同上 (1941年以降) の Subject-divisional Organization (注30)



- 注1 学部生用として、各主題 division に Reading-room と Reference service が含まれている。
 2 研究・調査用としては、Circulation による。
 3 目録部は件名、分類も行っているが、現実には主題 divisions の機能と殆ど総合されている。

第3図 Swank's Proposed Library Administrative Organization (注32)



- 注1 「一般教育」以下の division chief は、その主題分野での資料選択を含む、最高責任者である。
 2 「一般教育 div.」は、freshman と sophomore の学生のためのもので、open access の reading room を主体とする。
 3 「収集 div.」と「書誌 div.」とは、1942年の J.J.-Lund の提案では、「収集および書誌 div.」として総合されているが、この見解は注目すべきである。

Divisional Reading Room 中

ネブラスカにおけるこの編成に関する特色ある難問は、公共奉仕と技術奉仕との関係をめぐっている。すなわち、「ネブラスカ大学図書館は、公共奉仕における主題専門化の概念を技術奉仕ディビジョンのなかに拡張することにより」このプランへの「明らかな挑戦にあつた。一九五一年以来、

メムバー)であり、教員の一般的方向と館長との仲介者の役を果たしている。第五に、とくに資料選択に関して、教員側よりのリクエストと、彼から教員への協力依頼と、彼自身も図書費による蔵書構成上の穴埋めやレファレンス・コレクション形成、との三方向により運営され、不用重複は拒否しうる。第六に、逐次刊行物の購入に関しては、全体として連絡会議を催し、やはり不用の重複を避けている。

に備われた主題専門家は、その仕事の半分を図書の目録や分類にあててきた」^(註34)。

この問題を合理的に解決するには、資料の内容を抜かうレベルの技術プロセスと、本来はこのレベルを抜かうレファレンスあるいは情報サービスとが、総合されることが必要である。これを Swank は第3図のような組織を考えることにより、解決しようとした。とくに記述目録作業と受入作業などの統合化は、既述の〃図書館機能の分節化〃の理論に合致し、かつ現実にも多くの館で問題となっている点のよき解決にあたえるものとして、検討の価値はあると思う。

(3) Subject-Divisional Plan における部局図書館の問題
ネブラスカにおいても問題はあつたが、そもそもこのプランは一八八〇年代に始まつたもので、まずブラウン大学では一九のユニットを三に縮少し、また一九三八年にはコロラド大学でとりあげた。そこで、われわれとしてはこの三館を比較しつつ、従来の部局図書館(室)との管理上の問題を検討してみたい。

ブラウンチャードによると、この問題は、「もし主題コレクションの重要部分が構内に分散され、学習の全分野中の成長しつつある相互依存を無視するところの知識の種々の狭いカテゴリー中に集合化される可能性に由来する」^(註35)。

まず人文と社会科学における部局図書館の問題は、ほとんではない。それは、ここでの「教員が Divisional Plan を好んでいて、Departmental System にもふつうとしない。学生は

開架と専門家による援助とに情熱的である。」ことによる。そして、カリフォルニア大学図書館長たるブラウンチャードは、「三大学での運用上の意義深い増加は、新編成の通用性を試験済としている。」と礼讃している。それは要するにこれら主題においては、「図書館が実験室だからである。」

科学・工学における部局図書館の問題が、かくて真の問題となる。科学者にとって、資料は彼等の実験室で一つの道具として利用されざるをえないので、中央館への資料の集中は不便である。これにたいし、少なくとも部分的にはコロラドとブラウンとでは解決がなされている。コロラド大では、地質学以外の全部の科学・工学の資料は集中化された(地質学図書館にとどまるものは他の部門には実際上関心のない資料)。その集中化の利益と、Divisional Library の開館時間の延長とにより、教員は反対していないと、同大学の館長は報告している。また、工学部の学生のために、工学部の建物中に読書室をつくった試みは、中央へ学生が好んでくることにより廃止された。統計上、読書室のデスクに坐る利用者(教員・学生)の数は年間約一九万で、他の Division のそれより高く、貸出(室外)は最低で、室内利用は二番目に多い。専門雑誌は各学科に送られるが、製本されたものとしては中央にもどる。

ブラウン大では、部局図書館を中央館外の二つの Division に連合することにより、この問題を解決した。

ネブラスカ大では、学科によっては資料を手許におくことを

強力に主張するので、資料の集中化はあまり成功的でないが、部局図書館と中央館の関係 Division との協同化により、利益をおさめている。すなわち、重複をさけることと、中央で訓練した人員の派遣などの点であり、一般性の強い科学出版物の集中化であり、参考奉仕や書誌奉仕の集中化の利点であり、資料選択の協同化による改善、などである。

そして結論として、ブランチャードは、ここでは部局図書館は影が薄くなり、マイクロ・カードなどの利用で中央はよりコムパクトになり、科学の進展により狭い分離されたコレクションは統合化されて行くであろう、とのべている。^(注36)

(4) より大きな図書館における機能的な Divisional Plan of organization

一九四〇年頃、大抵の大学図書館は、Departmental lines にしたがって組織されていた。仕事は三〇〜四〇の部門に区別されていた。したがって、Span of Control が過大であったわけである。それゆえ、図書館の機能が大学の教育・研究計画に協同せざるをえない機運が強まると、館長はふたつのきわめて重要な責任をもつところの、教育計画への参画と大学の諸部局との制度的関係にたいし、ほとんど時間をもたぬ傾向が強くなった。

そこで、四〇年代の初・中期には、いくつかの大きな図書館では、館長が従来の組織計画を不満として、より有効な管理組織を探索しはじめた。ここに、広く Divisional lines に従う

総合大学図書館における管理組織と職階制(上)

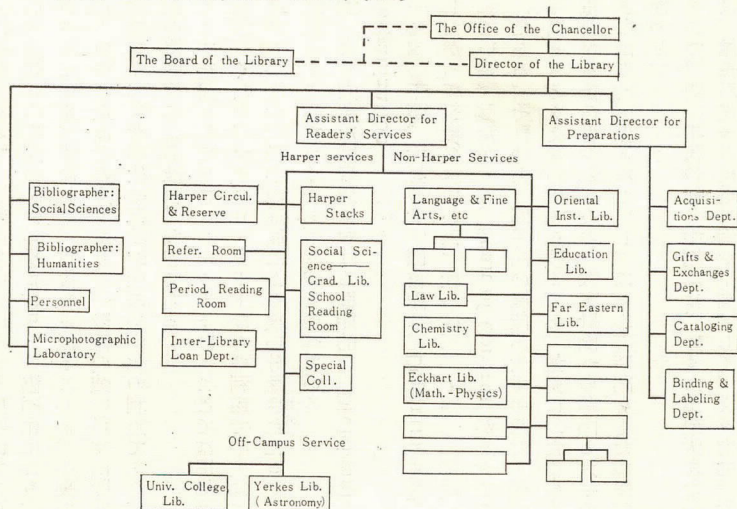
組織が登場せざるをえない契機があった。仕事は二〜四の大きな部門に編成され、それぞれに副館長が任命され、したがって館長の Span of Control は適当になった。この傾向は一九四五年以後に大きな満足を示したといわれる。しかしながら、この、機能にもとづいた大区分にあつても、本来のラインとスタッフとの混合形式があつたり、既存のいくつかの部門の統合・再編成のみに終つたりして、いろいろともたつきがあつた。

しかしながら、一九五二年に、特定の、すなわち二肢的な Divisional Plan が広く受け入れられはじめた。これが機能的な Divisional Plan である。一方では読者奉仕とか公共奉仕とか、他方では技術奉仕とか技術プロセスとか称される二者がそれである。そして現在(一九五二年)、少なくとも二〇の図書館がこのプランに従っている。その代表がイリノイ、コーネル、シカゴなどである。^(注38)

McAnally によると、この方式の利点はつぎのようである。

- a. 館長の Span of Control が減少し、彼は細事から開放される。
- b. 必然的に課せられているより良き協同が、当然に成立する。
- c. Division の長は政策その他の重要な問題に主な責任をもち、それに多くの時間をさくことができる。
- d. 技術的過程と読者への奉仕とがそれぞれ、よりスムーズに運営される。

第4図 Chicago 大学図書館 (1955年) [注37]



e. コストが減少する。^(注39)

以上の利点は、要するに館長と副館長の関係と、副館長とその Division との関係との問題である。前者は、副館長がトップ・マネジメントとして全般管理機能に関し館長にスタッフとして協同することにより良好な状態が保たれ、後者に関しては副館長の主な機能たるライン義務が二次的スタッフを有効に用いることにより、館の内政に関して有効な管理を行なうことができることで果たされる。

この二次的スタッフ機能は、いまや大きな図書館ではいろいろと計画・実施されている。第一は人事問題であり、第二は一般管理問題（会計・予算・備品・施設など）、第三は調査・計画・蔵書構成問題である。そしてそれらは人事問題の管理的スタッフのように、必ずしも純粋に技術スタッフ機能のみを果たしてはいないが、概してスタッフ機能に専念している。そして一般にランキングは副館長のすぐ下位のあたりである。

人事面の補佐は、司書クラス以外の人事に関するライン職員ではなく、「主管理者から最低のクラスの監督者にたいする、人事に関するすべての問題について助言するところの専門家」^(注40)でなくてはならない。これらはイリノイとかシラキューズ（一九五七年度の蔵書冊数約四二万、職員約九〇名）などでみられるが、助言機能を主とするのはイリノイの場合に明確である。また一九四七年におけるコロムビアでは一般管理面の Assistant

Director が、ここでいう人事面のスタッフ機能をかねている

ことが明確化されているが、これは副館長の兼務。^(注42)

第二の面の補佐は、ミシガン（一九五七年度の蔵書冊数約二五三万、職員約三〇一名）とイリノイとでみられる専門家であり、また他のところでは、たとえばエール（一九五七年度の蔵書冊数約四一四万、職員約二八六名）では、会計は館長に直接報告される。

第三のスタッフは、エール・ハーバード・テキサスにおいて、館長オフィスにつけられた。そして、McAnallyによると「他の図書館がこの考えをとり入れぬことは驚くべきことだ。」^(注43) またコレクションの評価をする専門スタッフとしては、ルイジアナ州大（一九五七年度七二万冊、一一〇名）にみられるものがそれである。^(注44)

しかしながら、この機能的な二肢的組織は、技術部門での作業能率の向上化^(注45)などでは顕著な合理性を示したにしても、公共奉仕部門に関しては問題がないではない。後述するイリノイにおいては二〇以上の部局図書館を含み、ハーバードではじつに五〇以上のそれを有してさえている。したがって、研究・調査に関しては中央館よりも重要でさえある部局図書館の有効なる運営に問題をふくむということは、じつはこの二肢的組織の組織目的が、大学全体の図書館管理組織に関しては、奉仕の中心がBibliographic Controlにおける静的な、技術的な面にある場合には有効性のある期間保ちえても、大学社会の要求が合理的資料収集や、専門的な索引作業、情報サービス活動をもふく

むようになるならば、ネブラスカなどにおけるように、主題編成の問題を解決せざるをえなくなる。ここに大学図書館が教育・研究レベルにおいて管理されるために、つぎのク部局図書館の間の調整が重要な問題とならざるをえない。そしてその解決策は、Subject-Divisional Plan におけるような、中央館への実質的集中化にポイントをおくような方策では、大きなところでは従来の施設やその部局図書館の数・量での大規模である点などから、実際上はほとんど実行の可能性がないわけである。

(5) 部局図書館体系の実質的な調整 (Subject-Council Plan と Subject-Minor Divisional Plan)

たしかに組織図上では、イリノイなどでは部局図書館は副館長のもとに集中管理されているが、実際はフォーマル・オーガニゼーション^(注46)の面においても、それはMcAnally などのいうように、現実におけるそれらにたいする調整と統制との不適当さのゆえに、分権化された部局図書館体系（大学全体からみた）と二肢的組織における集権化との間には、ほとんど差がないのは当然である。それも、部局図書館相互の自然的な調整が期待される場合には運営上の問題も少ないのであるが、これらの館がアメリカにおいても、「政策や長期計画を通じてよりも、むしろ圧力と偶然とを通じて形成されたもので、その結果、種々の主題分野の発展はしばしば不平等であり、異なったユニットの間の調整は欠けている」^(注47)のが実情である。

この最大の欠陥を除くために、前述の Subject-Divisional Plan が顧みられざるをえないのは、このプランが「近々二〇年における大学図書館奉仕における最大の進歩であった」^(注48)がゆえにある。その解決のプロセスは、(1)部局図書館をいくつもの主題分野に関して結合(その仕方が Council によるときに Minor-Division によるときとある)することにより、大部分の部局図書館を小さな活動的コレクションに化すること、同稀用資料はその度合により中央建物中に Major Departmental Libraries として集中するか、あるいは構内の Storage Library に貯えるか、される。(3)各部局ユニットで学部生への奉仕をかねることをやめ、ラモントその他のような学部図書館を設けることにより、奉仕効果の低下を避ける(学生・教員両者への)。

以下、これに関する事情を要約紹介しよう。まず全部局図書館は、シカゴ大学の、大学図書館の未来の政策に関するコミッションに由来するものとしては、(1)科学と工学、(2)人文、(3)社会科学、(4)美術、(5)特殊資料などにグループ化される。これは確かに必らずしも一般的通用性は疑問だが、重要なのは大学でかかる問題が論ぜられた事実である。より重要なものは McGrath によるもので、つぎのようである。

a. 各グループの館長(室長)は一つの Council を形成する。

q. a Chairman が各 Council に関し毎年選出される。

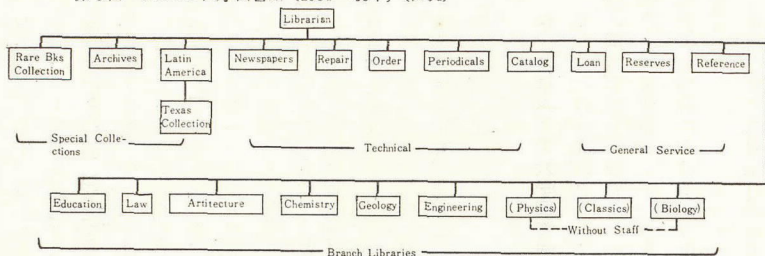
c. 各 Council の定期的会合がプランされる。

p. Chairmans は定期的に公共奉仕部門の副館長と会合する。

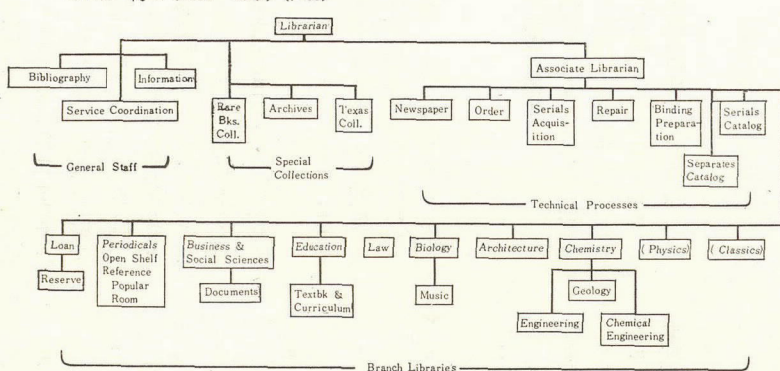
右の場合、Chairman が任命され、Divisional Librarians に置き換えられれば、Subject-Minor Divisional Plan となる。前者のプランが、分権化の強いところで工合がよいし、後者は集権化の傾向が強い場合に適當である。

これらのプランの利点は、(1)全部局図書館の政策と実行において標準化が確保され、(2)それぞれにおける利用面での協同化が促進され、(3)Span of Control (副館長の)が適當となり、(4)相互間の理解(人事を含む)が強められ、(5)部局図書館の主題専門家のモラルを向上するに役立つ(待遇改善など)、(6)組織におけるコミュニケーションが適切になり、計画と実施が流動化される点にある。ことに部局の主題専門家のモラルの問題は、中央からの距離感と、大学図書館における昇進基準が不幸にも依然として管理的責任の上におかれている点とから、重要な問題である。^(注49)またコミュニケーションの問題は、大きな組織になるほど、パーソナルな仕方は閉ざされ勝ちで、したがってコミュニケーションを全般管理面と部門管理面に分節化し、それぞれを通じて、全体の問題も局部的問題も討議されるように計画することが必要である。それは、一般に政策作成と行動決定にたいする成員の参加は、より高いモラル、改良された調整、卓越せる実施などを生み出す傾向がある(Roethlisberger

第5図 Texas 大学図書館 (1934~'35年) (注54)



第6図 同上 (1942~'43年) (注55)



and Dickson) からである。

具体的に各 Council においてとくに討議されるテーマは、(1)収集と配置(資料の)の政策、(2)不用重複資料の除去、(3)相互利用の促進(内部の各部署館間の)、(4)一般的に適用されうる大まかなとりきめや規制化、(5)専門研究での協同などである。そして、Chairman (Subject-Council Plan の場合)たちの会合は、始めの二、三カ月の間は月に二度、その後は月に一度催され、また彼等と副館長との会合は、始めは月に二度、その後は月に一度行なわれる。もちろん、次第に会合・会合はその度数を臨機応変に変えてよい。(注50)

これらの具体案は、イリノイにおいて暫時続けられ、副館長はラインの長であるが、その機能は命令よりむしろ調整を主とし、各 Council Meetings には出席せず、訪問により調整した。そして「このプランは永久的に実際的なことが証明され、非常に成功であった。」と McNally は断言している。(注51)

×

Ⅲ テキサス大学図書館の改組

一九三四―三五年に設定された管理組織においては、典型的な Departmental lines がみられ、二

一のユニットの中、二〇が直接に館長に報告している。これにたゞし、ローネイ (McAnally) にすれば、彼は C. B. Joecek, L. R. Wilson, K. D. Metcalf などとともに、管理の分野での革新のリーダーの一人^(注29)は一九四二—四三年に、当時では一九に増したユニットに関して、そのうち六は直接に館長の Span of Control のもとにおき、一六は副館長のもとに、そして残りの七はそのユニットと副館長との間の中間の人物のもとにぞくせしめ、全体として館長の Span of Control を二〇から七に減少せしめた。^(注53)(第5・6図参照)

この改組は純粹の機能的二肢構造に比していわゆる “Holizental” な集権管理であり、とくに三人のスタッフを設定することにより、主要な機能(公共奉仕と技術奉仕)を副館長のもとに部門化しても、運用よろしきをうれば、有効でありうると思われる。

×

IV コロムビア大学図書館の管理組織の変化

主な変化は一九四四—四八年の間における三肢構造(技術奉仕と読者奉仕と一般管理)から、一九四八—五三年の間の二肢構造(一般管理および読者奉仕と、技術奉仕)への変化と、一九五三年以降における水平的部門組織への変化である(第7・8・9図参照)。

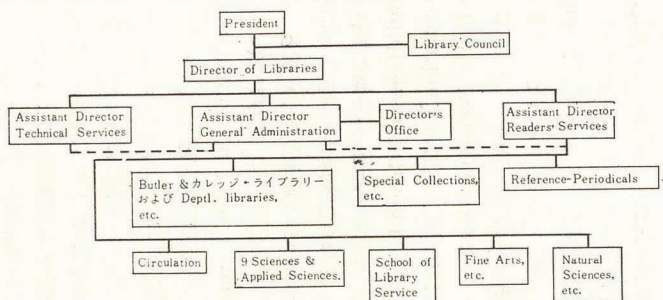
最近の変化は興味のあるもので、その具体的内容はつぎのとくである。

- a. 館長が専任制となったこと。
- b. 一般管理および読者奉仕を担当していた Associate Director of Libraries の職位が廃止されたこと。
- c. 技術奉仕担当の Assistant Director を Library Office 専任の Assistant Director に任命し、技術奉仕に関するライン義務から開放したこと。
- d. 館長に直接報告義務をもつ、受入および目録それぞれにおける Librarians を任命したこと。
- e. 製本と写真奉仕とを受入の Librarian にぞくせしめたこと。
- f. 図書館学校図書館を Head of Special Collections の下にぞくせしめたこと。
- g. College Librarian の責任を拡大して、貸出奉仕と哲学図書館をそのもとにふくめたこと。
- h. Administrative Assistant の責任の範囲を拡大したこと。

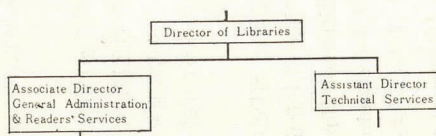
などがそれである。^(注59)

そして主な結果として、ライン系統の館長の Span of Control が従来の二人から、副館長以外に八人の職員に拡大され、垂直的から水平的組織に変化した。そしてこれらのミッドル・マネジメントによる、実行領域に関する図書館の計画と政策とは、つぎの三つの方法で決定される。(1)それぞれの Division における個々の会議、(2)八人の Division の責任者と、館長・

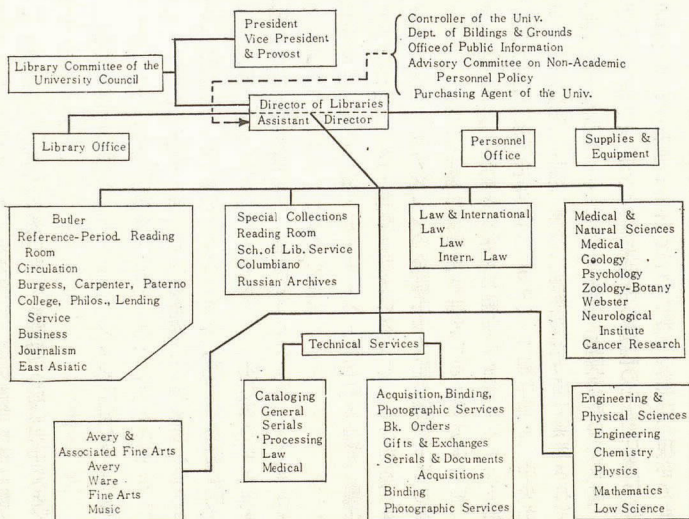
第7図 Columbia 大学図書館 (1944~'8年) (注56)



第8図 Columbia 大学図書館 (1948~'53年) (注57)



第9図 Columbia 大学図書館 (1953~'56) (注58)



副館長との毎月の会合、(3)さらに細分されたクラスの全責任者をもふくめた全管理職員による、年四回の連合会合、がそれである。これは水平的な組織を有効に保つ上でとくに重要なコミュニケーションの問題を解決するために、価値のあるものと思われる。とくに、経験ある下級管理者の集団による図書館政策の討議(決定ではないにせよ)は、有効であるとされている。つぎにおもな管理者の役目を要約する。

館長の責任は、(1)大学総長のオフィスとの連絡、(2)Library Committee of the Univ. Councilとの連絡、(3)図書館のひとりの Division 以上に関する質問をもつてくる教員側との連絡、(4)年度予算の準備、(5)その予算によりカバーされる個々の配分での何等かの変化への責任、がそれである。

副館長の責任は、(1)大学のコントローラーとの関係、(2)Dept. of Buildings and Groundsとの関係、(3)Office of Public Informationとの関係、(4)Advisory Committee on Non-academic Personnel Policyとの関係、(5)Purchasing agent of the Univ.との関係、(6)図書館および大学の人事政策の解釈、(7)年に三度刊行される Columbia Library Columns の出版をふつむ、Friends of Libraries の計画と活動、などにおけるそれである。

管理補佐者の責任は、(1)図書館の調査と研究、(2)Library Office の一般的監督、(3)発展計画に関する仕事での補佐である。

館長補佐(一九五七年二月に創設された新職員)は、(1)図書館問題をふくむ人事オフィスの責任、(2)図書館体系の種々のユニットに関する人員配置表に関する問題(前者の中でとくに重要なもの)である。

部局図書館との間のコミュニケーションに関し、三カ年の経験から、以上の水平的構成が有効であったことが示されている。すなわち、(1)中央館における発展に歩調を合わせられるように、(2)行動決定に参加しうるように、(3)十分な助言的注意をもつて発展を知ることができるように、(4)彼等のユニットを相対的に自律的な基盤の上に運営しうるように、コミュニケーションが流れてきたといわれている。

集権管理に関し、M・F・トーパーなどによって、現在のシステムは有効であると判断されている。しかしながら、コロムビアの公式のコレクションの全部が中央館の管理下にあるといっても、すべての作業が集中化されているわけではない。受入作業に関しては、法律と医学との両館にも受入ユニットがある(中央の部門と協同化されているが)。目録作業も、中央から派遣された人員が、法律、医学、音楽の三カ所で実施されている(管理上は中央にぞくするが)。また東亜図書館のそれは、この館の責任者の下にあり、建築関係の雑誌の索引作業は Avery Librarian の下にある。そしてこれらの変形は、現在でも適用されるべき重要度に従っている。

部局図書館相互間の調整に関しては、Subject-Minor Divisional Plan を大体とっているようだが、いろいろと研究主題領域の内部的变化にたいする適応が重要な課題になっている。たとえば医学関係においては、Public Health の分野が管理医学と総合されたり、デモグラフィや社会保障やパブリシティやテレビなどとの関係が深くなり、他のコレクションとの重複が問題化している。また、地質学が海洋生物学と関係ふかくなってきたことも問題になっている。また、自然科学図書館も重要な問題を未解決としている。たとえば、動物学—植物学、心理学、医学の相互間の重複や、自然科学ディビジョンと工學—物理科学のそれとの間の重複である。また、バトラーにおける内部の複雑さも問題である。

学部図書館に関しても、College Library におけるもの以外に多くの箇所に分散している点が問題となっていて、相互の連合化が課題となっている。

大学の教育部門と図書館との間のコミュニケーションにも欠陥がある。それはメンバーについて明らかである。メンバーとは Library Committee のそれであるが、大学の Council により選ばれた四人の教員と、Chairman としての副総長、Vice chairman としての大学院長、それから職務上のセクレタリーとしての館長により構成され、年四回以上催される。これに加えて、最近館長は総長の Advisory Committee on Educational Policy への参加は、館長と教育部門とのコミニ

ケーションに関してはまったく十分である。しかしながら、具体的問題としてこの関係を調整する機関が、Library Committee 以外に必要とされていて（四人しか教員がメンバーになっていない）、したがって医学部や法学部ではそれぞれに学部—図書館委員会をもっている次第である。これは他面、この機関をもたぬこれら以外の学部などに関して、コミュニケーションが良好でないことをも示している。

館長と図書館スタッフとの間のコミュニケーションはどうか。新入スタッフにたいしては、館長のメモをオリエンテーションのための教科書として配布することにより、個々のスタッフにたいする 2-way communication の不可能をカバーしているが、これは新入スタッフ以外に配布の範囲を拡大することが望まれている。また、図書館の政策、奉仕あるいは作業における変化を定期的にスタッフ全部に知らせることも必要とされている。さらに近年は年報を発行していない点も改善さるべきである、と、大学の教育の未来に関する総長のコミティ—の下部機関たる Subcommittee on the University Libraries^(注6) は信じている。

最後に大学総合目録作成に関してとくに目録面の問題に注意すると、コロンビアでも同一資料の多くの複本が、同一の分類記号をあたえられていないこと、雑誌の目録作業の各箇所の不統一（中央ではレファレンス部門の要望を受け入れようとし、他ではその要を認めていない）、などが問題として存在している点

(注61)

が指摘されよう。そして、実際のユニオン・カタログはどんな状態かという点、一九四四年一月現在では、バトラーにあるけれども不完全である。すなわち、法律図書館の資料はわずしかふくまれず、医学図書館のはまったくふくまれていない。そして、完全な近代的目録ではなく、小型のカードが数千枚あり、第二の系列のアルファベット順に並置されている。もちろん、漸次に標準サイズのカードにおきかえられつつあるが。そして一九五八年のトーパーらの報告書では、「ロムビアの諸ユニットの実質的な全部のコレクションのユニオン・カタログ」(注62)がバトラーにあるといわれているが、それは一九四四年当時と比較して、多少疑問がないでもないが、もちろん一三年も経過すれば、完全な総合目録に改めることは容易である。また、国家的規模で、L・C・を中心とする総合リストに編入されている事実も、われわれにとって注目すべき事柄である。

×

Y イリノイ大学図書館の管理組織の変化

一九四〇年頃からの変化は、第10〜15図にみられる程度しか私には知られていないが、典型的な二肢構成をとるまでのプロセスと、それをとってから少なくとも七年間の変化がほとんどなかった(より下部に関しては多少重要な変化はあるが)事実だけは明らかである。

まず一九四二年の改組は、意義ふかいものである。すなわちその前段階として、一九四〇年までは館長の責任下に三八の

ユニットがあったのを改めるべく、改善の第一歩は一九四一年に始められ、Urbananaにある全公共奉仕部門が一人の副館長(新設)の下に統合され、さらに一般管理部が設けられた。第二步は一九四二年に始められ、大学の全図書館スタッフの人事に関する責任が統一化され、ついで受入担当の副館長が任命されて受入事務に関する集権化が完成し、また University High School 以外の全体の目録作業は集中化され(目録担当の副館長任命)かくして館長の Span of Control は適切となり、トップ・マネジメントにおける執行上の権限は強化された。これはきわめて重要な段階を示すもので、既述のように私が組織強化の大前提としての不可欠の集権化が、その必要と思われる人事・受入・目録に関してはほぼ完成されたことは、大きな進歩であることはもちろんだ。

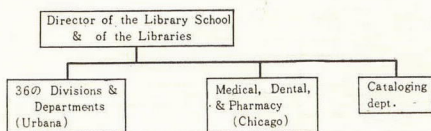
つきに Subject-Council plan に関しては、すでにのべたところであるので省略する。

一九四八年におけるイリノイの館長・副館長などの主要管理者の責任を要約すると、以下のようである。

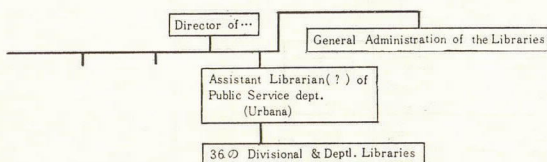
館長は、(1)総長にたいして図書館管理の責任をもつのはもとよりで、図書館の進歩に関し毎年総長に報告する。(2) University Council のメンバーとして、総長にたいし、大学の管理的・教育的政策に関する助言をなす。 (3) Senate のメンバーとして、大学の立法面に参画する。

技術部の副館長は、技術面の四部門を指令・調整する。そして

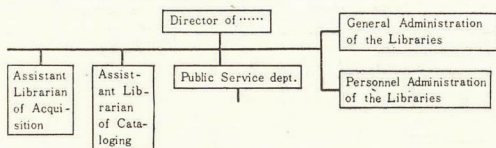
第10図 Illinois 大学図書館 (1940年迄) (注64)



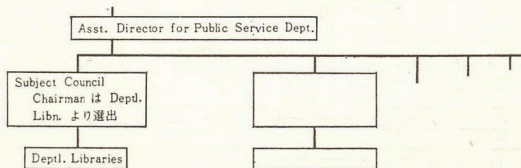
第11図 同上 (1941年) [推定] (注65)



第12図 同上 (1942年) [推定] (注66)



第13図 イリノイ大学図書館における Subject-council Organization (1949~'51年の間) [推定] (注67)



て館長にたいし、毎年担当部に関する報告をする。また館長不在の際にはそれを代行する。

公共奉仕部の副館長は、Urbana の諸部門と Galesburg Undergraduate Division とを監督・調整する。その調整の仕方は、(1)しばしばの訪問、(2)全スタッフとの毎年数回の会見などによる。つぎに彼は、公共奉仕部と他の部との連絡を行な

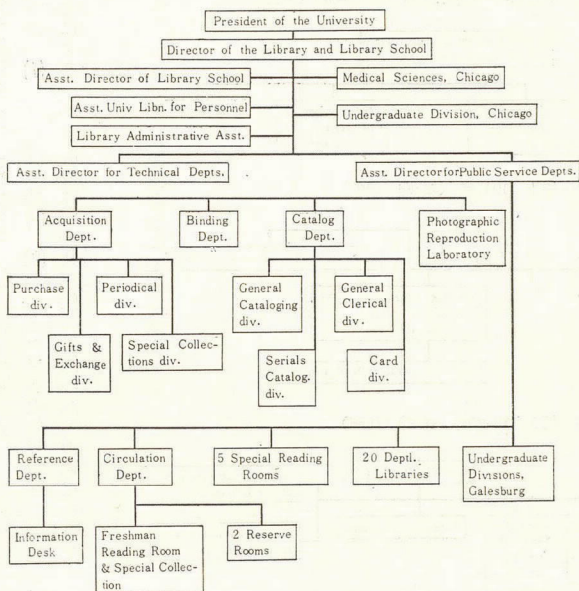
う。とくにまた彼は、開館時間のスケジュール、担当部の予算の用意、図書館利用に関する規則の定式化、図書館ハンドブックの改訂、学生との良好な関係の維持、などを行ない、さらに担当部に関し館長に毎年報告する(技術担当副館長と同様)。そして館長と技術担当副館長とが不在の際には館長代理となる。人事担当の館長補佐は、大別して専門職員に関しては助言と調整を行ない、然らざるものに関してはライン職員として行動するようだ。もとより全体として調査がやはりふくまれる。

管理補佐は、Directors Office を受け持つ専門の訓練を経た者で、一般管理に関して諸部門の人々と協力・会議し、また大学の管理職員と協同し、教員に一般的インフォメーションをあたえ、施設や備品の請求をし、管理用の報告・統計、その他を留意する。

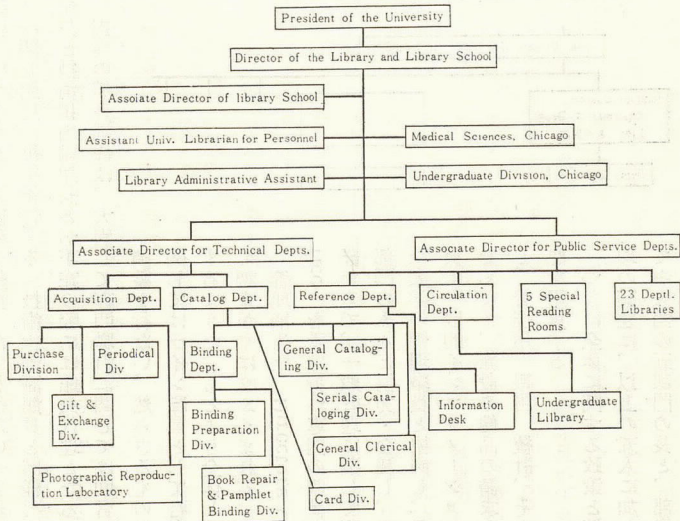
つぎに全体に関する政策と管理の問題は、以上の五人に加えて中央館の五部門の長と、部局図書館長より選ばれた一代表者

を

第14図 同上 (1948年) (注68)



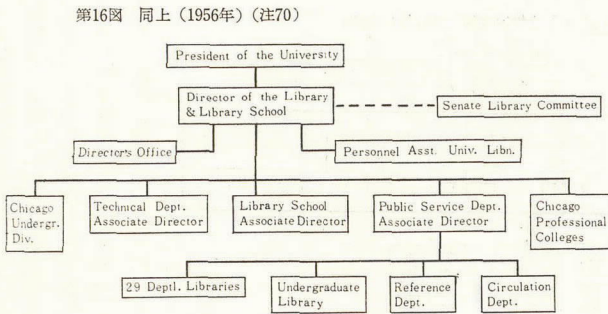
第15図 Illinois 大学図書館 (1954年) (注69)



Quine Library of Medical Sciences や Chicago Undergraduate Division の長とかなる、毎月の管理スタッフ会議が、審議する。

受入作業の集中化は、大学の全学部、ラボラトリー、および

Urban の事務局に關して、実施されている。



これは完全な集中化であり、図書館資料に関する全予算は図書館予算にふくまれている。目録作業は、Urban構内に関し集集中化されている。実際の総合目録は、一般閲覧用の General catalog と別に、じつに三百万枚以上のカードからなり、雑誌までも包含している。

つぎに奉仕面で特色のあるのは、レファレンス機能が巧みに分節化され、中央のレファレンス部門は一般参考奉仕をする。

総合大学図書館における管理組織と職階制(上)

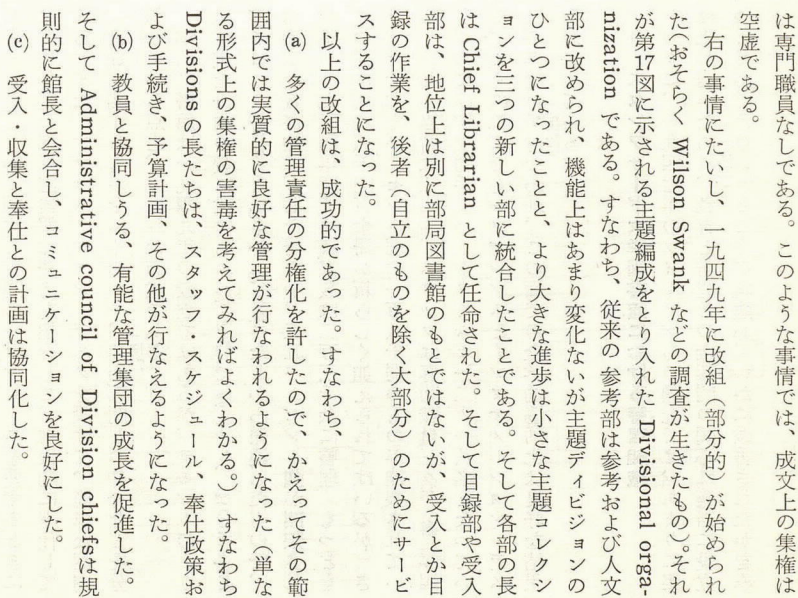
るとともに、主題に関する専門のレファレンスを要するときにはその分野の部局図書館に読者を紹介して、有機的に奉仕している。またインフォメーション・デスクを設けて、簡単な案内(目録に関するものをふくめ)や、運用部門との仲介などを分担している点も、すぐれた方式である。^(注71)

学部図書館は一九四九年の設立ではあるが、ラモントのよう
に慎重な計画の後に設けられたものではなく、Browsing Room や Reserve Book Room などから発達したもので、
初年度の蔵書約二万七千冊の中、五五パーセント強が開架されたが、一九五四年度では蔵書数は二万三千余に整理(もつともこの間に総計八千三百余冊が新らしく加えられてはいるが)され、その七七パーセント弱の一万八千弱のものが開架されている。そして座席は三四四、スタッフは専門職員三名、書記四名、および学生助手(パートタイム)一二一八名となっている。とくにここでもレファレンスとインフォメーション・デスクの奉仕とが行なわれ、この面での全学的協同化は良好な結果をおさめている。^(注72)

Ⅶ スタンフォード大学図書館における管理組織

つぎに、一九四七年のウィルソンらの調査では、「あまりに集権化が弱いために、教育と研究との全部門の関心に適当に役立つことができない」ところの状態が、いかに改善されたかをみよう。^(注73)

この副館長のグリーダーによると、以下のようである。すなわち、法的には館長は強力で、集権管理を行ないうるはずであるが、部局図書館は二四もある。四館のみが主図書館よりのスタッフで管理されているから、ここだけは直接的統制下にあるが、他の六館は学部予算によりスタッフされ、残りの一四館



(d) 全図書館体系への規則的監督を確実にした。

(e) 図書予算、会計、製本、主図書館での逐次刊行物の目録作業、奉仕計画の統一化、などの主図書館集中の傾向を生み、集権管理を容易にするものがあつた。

Ⅶ 早稲田大学図書館管理組織に関する示唆——結論

ここで結論の代りに、早稲田大学全般に関する組織形成のための私案(大綱)をのべてみた。^(注77)

A トップ・マネジメントの強化

(1) 館長室附の形で、直属の調査・計画のスタッフ専任をおくこと。それは、当分館長兼任制が適当と私には思われるので(もちろん、いろいろの仮定の上では、専任制がより望ましいことは明らかであるが)、館長決裁に必要な諸データを全般管理に關して提供する仕事の必要性が強いから。

(2) 館長は現行の兼任制を多少改め、担当講座数を適当に減少してもらうこと。

(3) 副館長制を実施し、一人は本館の技術奉仕関係の経験者を当て、他の一人は教員中よりの選出が望ましい。(これも兼任)

(4) かようにして、トップ・マネジメントが強化されることにより、大学全般の図書行政にたいし、有効な活動を果たしうるわけである。一般図書館(中央館と異なる)としての本館の位置は、現在では各学部・大学院に近接している点から、今後

総合大学図書館における管理組織と職階制(上)

は中央館の役目を果たさざるをえないことは、明白である。したがって、遅かれ早かれ、改革せざるをえないので、それには下のラインの方からの自然発生的な動きをまつというわけにいかない。それゆえ上のラインから指導して、目前の組織目的の方向に館の活動をむけざるをえない。その第一の前提が、トップの組織強化である。そして組織目的の明確化とその滲透がもつとも重要である。

(5) 調査・計画スタッフは、もちろん副館長にも属し、学内全般に關する研究・調査を行なうとともに、本館における読者奉仕、技術奉仕、専門職員人事等に関する各種の客観的データを提供する。

(6) 今後は従来の事務主任制を改め、より下のランキングの職位として管理補佐の役を果たすようにする。すなわち、書記以下の人事・施設・備品・会計などを担当する。

B 図書館協議員会の強化、館長を加えた大学教育委員会設置

協議員会は、大学全般の図書館行政面を扱かう、調整機関であり、従来のものとやや異なったものになるべきであろう。

(7) 一般教育をふくめた、学内の教育・研究上の諸政策に關する委員会を総長直属などの形で設定し、館長をメンバーに加える。一般教育に關しては、とくに学部読書室と本館とがバラバラに奉仕しては不都合であるし、また前者の蔵書構成も大体一般教育用とはいいいかねるので、問題が多い。また、学部

移転などの問題も、たとえば現在の本館の蔵書構成が人文関係を比較的に主体としている点から、文学部を本館より遠距離の地域に移転することは、かなりの蔵書移動を覚悟せねばならない。このように、大学の教育政策に館長が参画すべきは明らかである。

(8) 当分は、本館外の諸々の部局図書室(三十一年度で四一カ所)の間を、学部などに主体を置いて統合・協同化せしむべきである(スタンフォードやコロムビアのごとく)。そして、部局図書館長は教務主任の兼任とし、協議員の Subcommittee を副館長(本館)とともに構成すべきである。

(9) 協議員会は教務担当常務理事(Chairman)、教務部長(Vice Chairman)、中央館長(Secretary)、各局部長、をもつて構成する。

(10) 大学の図書予算を、全部本館予算とするのが望ましいのは明らかであるが、それをする理由は不用の重複を避けることと、選択合理化が主であろう。とすると、その前提として全学の総合目録があることと、選書上の適切なデータ提供のスタッフおよび場所が必要である。したがって、いまだちに予算の集中化(といつてももちろん実質上の選択権はつねに学部にある)を行なうよりも、これらの先行条件を満たすことが必要である。それゆえ、さしあたりは学部などを単位として、それぞれでの目録(著者・書名などの記述目録)を整備することが先決問題である。

(11) つぎに図書館機能の分節化に関して、本館蔵書中のかなりの部分を、別の地域の貯蔵図書館を新設し、そこに移転するとともに、学部などの図書室における稀有資料も、やはりそこに移すことが望ましい。その結果として、それぞれがそのコレクションを活動的なものとするができる。本館を貯蔵用とするがごときは、地理上の有利さを捨てるもので、まことにもつたいない考えである。

(12) 私の考えでは、教養学部のようなものなら、本館よりかなり隔たった場所に新設することが可能である。すなわち、ここには学部読書室蔵書の一部と、本館よりの一部と、新規の複本購入とをもつて、開架式の数万乃至一〇万冊以上の読書室を設け、人文・社会・科学・工学の三大区分をなすことが望ましい。そして現在の学部読書室は全廃し、残ったスタッフと蔵書は、本館と貯蔵図書館に移す(スタッフは本館)。

(13) 協議員会は年四回以上催される。そして各局部相互および全学との相互間や中央館と全部局との相互間の調整を主目的とする。Subcommittee は個々の部局図書館と中央館、また前者相互間の調整を主目的とし、随時催される。第三に「主題別連絡会議」を設け、特定主題分野における部局内の諸図書館(主)と中央館内の主題部門、あるいは前者相互間の調整をはかるのを主目的とする。以上の三種の調整機関を通じて、管理組織(協同化された分権管理)のコミュニケーションを保つ。^{注82}

(14) 学部の司書は、選書参考資料の管理と、分類などの作業

と、貸出・保管担当書記の監督を行ない、場合によっては単に学部蔵書のカードのみを保管することも段階としてはよい方式だ。

C 受入・記述目録作業の集中化と、選択・利用等の分散化
(5) 大学の総合目録は、記述目録をもつてする。そして、現在の二十数万冊（三一年度）以上の単行本に関しては、なんらかのカードがある部局の分はマイクロフィルム化して、本館がთვისの時期に備える。またカードがない分にたいしては、タイトル頁などのマイクロフィルム化によってかたづけたい。もちろんこれらにもつき総合目録を作成することは、人によってはあまり完成された目録を期待できないので、反対があるかも知れぬが、それは些細な問題で、目録を資料発見の道具として扱かうので十分である。また、行方不明の本があったら、それは暫時無視すればよい。

(6) 主題目録作業（分類・件名索引など）と、図書館資料の選択のように、資料の内容のレベルを扱かう仕事は、分散化される方が有効である。また、研究室での利用の便を考え、館外貸出を電話一本で行なえるくらいに奉仕すべきであるまいか。また形式的な貸出規則を設けるより、利用者間の調整を中心に考える。

D 中央館内部の組織整備

これは従来の一般図書館から中央館へ移行するため不可欠。(7) 受入と目録とを統合し、要するに同類の作業が重複して

いたら集中して合理化し、受入からカード複製までのタイムを極小化せねばならない。あるいは現実的には部局関係の受入・整理をひとつのセクションにするほうがよいかも知れぬ。記述目録作業中心とすれば、受入の最初にこの作業を行ない、ユニット・カードを作成（団体著者は一部を除いて無視すべし）し、これにより受入・整理を統一化することにより、人事の合理化が行なわれるし、部局への回送のスピードは極大化するのは事実である。

(8) 奉仕面では、文学部は現在の位置にあれば、そして下級学部生用の新館を他所につくるなら、本館は上級生、大学院学生と教員とを対象とする。調査・参考図書館となるであろうとすれば、当然に現在の貸出関係スタッフはかなり縮小され、参考部門を中心に改組されざるをえない。そしてここから派遣されたレファレンサーが学部図書館において主体となる（開架式では整理より奉仕が中心）のが適当である。

(9) 以上の大要によつては、あるいは定員を考えて疑問とされるかも知れないが、カード複製の機械化と、作業の合理化と不必要にカード作成に時間をかける（もちろん必要か否かは基本政策に従って決定される）ことを極力避けるならば、コロムビアにおけるように雑誌論文までいちいち分析することも容易であるし、部局のカードのフィルムからの復原も容易である。もちろん、ここで前提とされるのは、客観的な作業（職務）記述・分析であり、またそれとともに基本政策にしたがつた適

確な職務評価が加えられることが必要である。これにより合理的な人事政策が生れ、スタッフの自発的献身度も高められ、また作業能率も高められてサービスも向上する。たとえば、いまかりに大学の毎年の単行本購入を五万冊、雑誌五千種類とする、後者を分析すればかりに一雑誌五論文平均とすれば三〇万冊に相当し、かくて三五万タイトルとなる。つぎに記述目録作業を大体その資料に記述されている事項のみにもつて行なうなら、一人一日五〇タイトルは平均に可能であるから、年間で約一万四千は容易に行なえる。すなわち、三〇人で全学の資料が記述目録化される。もし雑誌・論文集などの分析不用とすれば、四人で十分である。カード複製も、謄写印刷により、あるいはゼロックスなどにより、いろいろの機械化を検討して、簡単に実行できる。

(2) つぎに本館で人文・社会あるいはそのなかのひとつの主題に関する主題目録(件名・分類)作業をするとは仮定して、また学部司書養成規準とも考え合わせて、この種の作業の標準化をすめたい。この作業は、単に二カ国語以上読解しうるだけでなく、それぞれの主題分野に関し、術語を理解し内容を把握できなくてはならない。したがって、前項の担当セクションと分離する方が管理上能率的である。そして、全分野を何人かで任意に分担するより、人文なら人文の分野に分業すれば、それだけ能率が向上するのは自明の理である。かくて、たとえば主題目録作業者は一日にかりに五〇タイトル扱えろとしても、

記述目録担当者がこれを兼行すれば多くの場合二〇タイトルぐらいであるかも知れない(しかも両者の記述目録作業能率はまず同等である)。したがって、主題目録作業は、従来の一般的な件名目録とか、LCとかDCとかNDCなどの、あまり利用価値の多くない作業は漸次中止して、主題書誌や索引の、出版されているものとの結合としての、索引作業を中心に移行せざるをえないとしても、右のような合理化をすませておけば、かなりに適応して行けるはずだ。^(注78)

(2) 右に関連して、人文なら人文に関し、主題目録セクションとレファレンス・セクションとが統合されるべきだ。それは^(注79) Nebraska, Colorado, Stanford, California 等の参考部門の主題区分化は圧倒的であるからでもあるが、それが理の当然だからである。レファレンサーは資料の内容と質問者の要求との^(注80)ク解釈者クであるべきなら、作業の分節化上、右の提案は認められよう。

E 管理組織案(第18図)

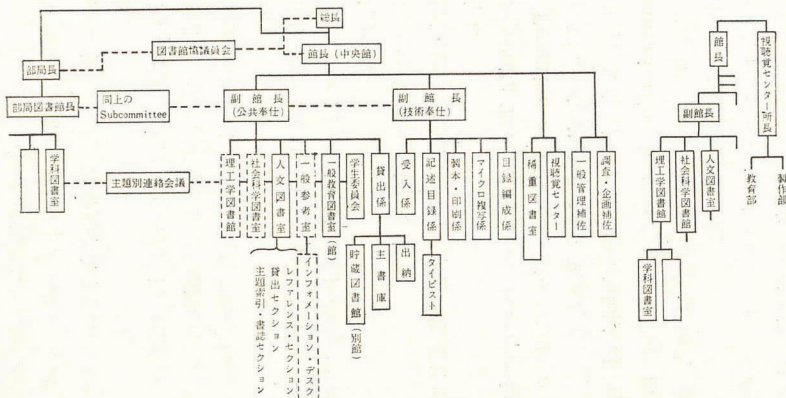
i 一般教育図書館を中央館外に分館としておく場合

- (1) 本館書庫は人文関係の安全開架書庫(現在の5階以上)と、主書庫(現在の2階以下で、叢書などを主とする)と、社会科学関係の安全開架書庫(現在の3、4階)と、一般参考課は、各主題別参考奉仕の調整者として働らく。
- (2) 中央館で一般教育を扱かう場合(大閲覧室を改造^(注81))。

第18図 早稲田大学図書館管理組織案（第一次）

同（第二次）
下図の部分は変化したもの

総合大学図書館における管理組織と職階制（上）



- 1 一般教育部門は分館となるなら、本館内に人文・社会をおきうる。但し理工学は常に分館。
- 2 同上が図書室として本館内におかれるなら、本館内には人文のみ。従って社会科学関係も分館とすべきである。
- 3 一般参考室は、一般教育図書室（本館）の場合には、これに統合、下屬する。

注

1 Wilson & Tauber: The University Library, 2 ed, 1956, P.14.

(1) 本館書庫は人文関係（前者と同じ）、一般教育関係（現在の3、4階）、および主書庫（前ケースと同じ）。

(2) 一般参考課は廃止され、その役目は一般教育室で行なう。

以上いずれの場合にも、コミュニケーションの問題は核心的である。それは、全学的には集権管理でなく、水平的な傾向の強いシステムをとっているからである。そして本館内は明らかに垂直的システムであるが、これはわが国では一般にそうしないと指導力を発揮したいからである。変革がある時期は統制の強化をはからなければ、環境の変化に適應して行けないのは、図書館においても他と同様であると思う。したがって、本館を組織図のように移行せしめ、合理化をはかったのちに、始めてあらためて全学の管理組織を考え直し、それに関連して司書養成の問題も別の面から、すなわち部局中心の面から検討せねばならない。現在の状況では、本館内の司書養成を第一に考え、部局側に関しては助言的立場をとるのが適當のように、私は考えている。そして、人事という難問題を並行して考えて行かねば、このような計画も有効でなくなる。その基本問題は、職階制にはかならない。

- 2 Conant, J.B. Introduction to "General Education in a Free Society", 1952, P. viii. — cf., 拙稿「大学図書館の管理組織」(図書館学会年報, v.4, no.3, 1957, P.88 ~116.)
- 3 Ellsworth, R.E.: Trends in Higher Education affecting the college and university Library; in "Library Trends," V.1 no.1, 1952, P.8.
- 4 Op., cit., P.10
- 5 McAnally, A.M.: Organization of college and university Libraries; in "Library Trends", V. 1, no.1, P.24.
- 6 Ellsworth, op., cit., P. 24.
- 7 拙稿・図書館社会学序論(第4回図書館学会年報, 1957, P.15, f.
- 8 Lasswell, J.: The Science of communication and the Function of Libraries; in "College and Research Libraries", V.6, 1945, P.387, f.
- 9 Riley, J. & Riley, M.: Sociological approach to communication Research; in "The Process and Effects of Mass Communication", ed by W. Schram, 1955, P.389~401.
- 10 W. シモンソン・ロッドリケンメンの要説(1) 戦後新編の諸原冊(シモンソン編「学問社会学」(1949, P.75, f. (図表の注))
- 11 米大図庫・図庫(分庫) (有線図) 図表 P.153
- 12 Shera J. H. & Egan, M. E. (eds.): Bibliographic Organization, c. 1951, p. v.
- 13 Battles, D.D. & others: A Motion and Time Study of a Library Routine; in "Library Quarterly", v. 13, 1943, P.242
- 14 Metcalf, K. D.: University Libraries face the Future; in "L.Q.", v.22, 1952, P.6
- 15 Op., cit., p.8. cf., Wilson & Tauber, op., cit., p. 469, f.
- 16 College and Research Library Statistics, 1957-1958 (Group I)
- 17 Wilson & Tauber, op., cit., p. 470.
- 18 Op., cit., p. 78 & 468.
- 19 Metcalf, op., cit., p.3.
- 20 Op., cit., p.9.
- 21 Tauber, M. F. & Mumford, L. Q.: Report of a Survey of the Technical Services of the Columbia University Libraries, 1944 (Revised Draft), p. 44.
- 22 Shera & Egan, op., cit., p. 192, f.
- 23 cf., Shaw, R.R.: Implications for Library Services; in "L.Q.", v. 25, 1955, p.344~355.

- 24 Simon, H.A. & others : Public administration, 1956, p. 4, f.
- 25 ヲリビタ通シクスマント・スマン・ーのイビナベ 奉社の
蒙り蒙るゝなる公衆の命とイ蒙るゝなるイ。
- 26 Newman, W.H. : Administrative action, 1955, p. 123.
- 27 Simon, op., cit., p. 20, f,
- 28 College and University Library Statistics, 1957
—1958 (Group I)
- 29 Blanchard, J. R. : Departmental Libraries in
Divisional plan University Libraries; in "C.R.L.",
v.14, 1953, p. 243.
- 30 Lundy, F.A.: The Divisional Library at Nebraska
; in "Library journal", v.8, no. 2~3.
- 31 cf, Chapman, J.D. & others; The Divisional
Library at Nebraska: Two aspects; in "C. R.L.",
v.15, 1954, p.148.
- 32 Shera & Egan; op., cit., p. 189.
- 33 Chapman & others ; op., cit., p. 149.
- 34 Renfro, K. R. : Cataloging in the Divisional
Library ; in "C.R.L.", v.15, 1954, p.154.
- 35 Blanchard ; op., cit., p. 244.
- 36 Op., cit., p. 244~247.
- 37 Wilson & Tauber ; op., cit., p.136.
- 38 McAnally; op., cit., p.23.
- 39 Op., cit., p.25.
- 40 Trent, R. M. : The Personnel administrator in
University Libraries and in Business ; in "C.R.
L", v.5, 1944, p. 322.
- 41 Op., cit., p. 323.
- 42 White, C. M. : Assistant Directors in the
Columbia university Library; in "C.R.L.", v.8,
1947, p. 362.
- 43 McAnally; op., cit., p.24.
- 44 Op., cit., P.24
- 45 Tauber, M.F. & associates : Technical Service
in Libraries, 1955, p.8.
- 46 McAnally : Co-ordinating the Departmental
Library System; in "L.Q." v. 21, 1951, p. 113
- 47 ~15 Op., cit., p.113—118
- 52 McAnally : Organization a. s. o. p. 21.
- 53 ~55 Coney, D. : Notes on the Organization of the
University of Texas Library ; in "C.R.L.", v.4,
1943, p.228, f.
- 56 Wilson & Tauber ; op., cit., p.137.
- 57 Tauber, M.F. & others : The Columbia Univer-
sity Libraries, 1958, p.22.

- 58 Op, cit, p.24.
- 59 Op, cit, p.22. Logsdon, R.H. : Changes in organizations at Columbia; in "C.R.L". v.15, 1954.
- 60 Tauber & others; op, cit, p.23~35
- 61 Op, cit, p.89.
- 62 Tauber & Mumford ; op, cit, p.18.
- 63 Tauber & others; op, cit, p. 74.
- 64~69 White, C. M. : Changes in organizations of the University of Illinois Libraries; in "C.R.L." v.4, 1942, p.57.
- 67 McAnally; Co-ordinating a.s.o, p.118.
- 68 Univ. of Illinois Lib, Staff Manual, 2. ed., 1948, p.5.
- 69 Wilson & Tauber ; op, cit, p.135
- 70 Jackson, W. V. : Undergraduate Library of University of Illinois; in "Illinois Libraries", v.38 no.4, 1956.
- 71 Univ. of Illinois Lib; op, cit. p.6~8, 17, 41, ect.
- 72 Jackson, W.V. ; op, cit,
- 73 Wilson & Tauber; op, cit, p.564, f.
- 74 Grieder, E.M. : Reorganization of Stanford University Library; in "C.R.L.", v. 13, 1952, p.248.
- 75 ナーヤー他「ロウ・リネーション」(市井訳P.38)
- 76 Metcalf; op, cit, p.6.
- 77 本大学の部局関係の調査(決して完全ではないが)については「早稲田大学図書館月報37号一九五七年九月」の拙稿の記事を参照されたい。また私大図書館協会の「私大図書館改善要項」(昭和三十一年五月)に全般的な改善案がある点は忘れるべきでない。
- 78 アメリカのデータでは、物理と化学との研究者に引用された参考文献の90%以上は逐次刊行物であったし、スタンフォード大学では(生物科学デビジョン)件名目録はなく、種々の専門的索引および abstracting の作業を行なっている。またカリフォルニア大学では、件名目録をみよからの貸出場合は貸出冊数にたいして、大学院生は16%強、教員では2%強、記述目録よりはそれぞれ21%、3%となつてゐる (Subject Cataloging in the Subject-Departmentalized Library, by R.L. Swank, 1951, p.192, f. in "Bibliographic Organization")
- 79 Op, cit, p.191. Wilson & Tauber, op, cit, p.139. なお本論文でカリフォルニア大学というのはどの場合もバクターレーにおけるそれである。
- 80 拙稿・大学図書館の管理組織 P.101
- 81 改造して、座席数を拡大。
- 82 拙稿・Op, cit, p.111.